بسم الله الرحمن الرحيم

جامعـــــة اليرمـــــوك
كليـــــة التربيـــــة
قسم الإدارة وأصـول التربيـة



الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس

Leadership Styles and its Relationship with Delegation Authority among Academic Leaders at Irbid Governorate Educational Directorates as Perceived by Heads of Departments and Schools Principals

إعداد

نوال عوض المشاقبة

إشراف الأستاذة الدكتورة

هيـــام الشريـــدة

حقل التخصص- الإدارة التربوية

2010

الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس

إعداد

نوال عوض المشاقبة

بكالوريوس لغة انجليزية جامعة اليرموك، 1989

دبلوم أساليب تدريس لغة انجليزية، جامعة اليرموك، 1992

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، 2003

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

وافق عليها

هيام نجيب الشريدة .... رئيساً ومشرفاً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

حسن أحمد الحياري .... عضـــــواً

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

منيرة محمود الشرمان.. عضـــــواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور.. عضـــــواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

أسامة محمد عبيدات.. عضـــــواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، الجامعة الهاشمية

تاريخ مناقشة الرسالة

2010/ 8/4م

الإهـــــداء

إلى والدي الحبيب

ووالدتي الحبيبة

إلى زوجي حباً وتقديراً وعرفاناً بالجميل

إلى أبنائي

قتيبة وعمرو وقصي وابنتي الجميلة رند

إلى إخواني وأخواتي

شكـــر وتقديـــر

إنه لمن العرفان بالجميل، وقد أنهيت دراستي هذه، أن أتقدم بالشكر والتقدير، وعظـيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتورة الفاضلة هيام الشريدة لما قدمته من آراء قيّمة وإرشادات ســديدة وجهود مشكورة ورعاية موصولة لهذه الدراسة منذ بدايتها فكرة حتى نهايتها دراسة.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان لمن أسهموا بآراء قيّمة وأفكار نيّرة لإنجــاز هــذا العمل فكراً وتطبيقاً، وأخص بالذكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الـدكتور حسن الحياري، والدكتورة منيرة الشرمان، والدكتور محمد عاشور، والدكتور أسامة عبيدات، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة وإبداء ملاحظاتهم القيّمة التي سيكون لهـا الأثــر الكبير في إثرائها.

كما وأتقدم بالشكر للسادة أعضاء لجنة المحكمّين في جامعة اليرموك، آل البيت، مؤتة والعلوم والتكنولوجيا، وكذلك أتقدم بوافر الشكر والامتنان لكل من تعاون من مـديري تربيـة وتعليم، كما أتقدم بالشكر لجميع رؤساء الأقسام ومديري المدارس وإلى كل من أسهم عن قُرب أو بُعد في إخراج هذه الرسالة.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى زوجي العزيز الذي ذلل لي كل المصاعب وهيأ لي الظروف ووقف بجانبي حتى أنهيت هذه الرسالة فله مني خالص شكري وتقديري فإلى هؤلاء جميعاً خالص الشكر ولهم عليّ حق التقدير وواجب العرفان.

الباحثة

نوال المشاقبة

المحتوى

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع: النتائـــــج

الفصل الخامس: مناقشـــة النتائـــج

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة

الجدول	الصفحة

قائمة الملاحق

الملخص

المشاقبة، نوال عوض، الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، (2010). (المشرف: أ. د. هيام الشريدة).

هدفت الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس.

تكونت عينة الدراسة من (404) رئيس قسم ومدير ومديرة مدرسة، منهم (122) رئيس قسم، والذين شكلوا مجتمع الدراسة لرؤساء الأقسام، و (282) مدير ومديرة مدرسة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية في محافظة اربد للفصل الدراسي الثاني 2009/ 2010. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الأنماط القيادية، واستبانة تفويض الصلاحيات، بعد أن تم التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام هو النمط القيادي الديمقراطي، وجاء في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، كما جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى من وجهة نظر مديري المدارس وبدرجة مرتفعة جداً، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً من وجهة نظر رؤساء الأقسام في النمط القيادي الديمقراطي، يعزى لأثر متغير الجنس، ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً يعزى لأثر متغير الجنس في النمط القيادي الدكتاتوري والترسلي، ووجود فروق دالة إحصائياً في وجهة نظر مديري المدارس في النمط القيادي الدكتاتوري والترسلي، يعزى لأثر متغير الجنس، ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً يعزى لأثر متغير الجنس في النمط القيادي الديمقراطي. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في وجهة نظر رؤساء الأقسام ومدراء المدارس يعزى لأثر متغير الخبرة في جميع الأنماط.

وبينت النتائج أن درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت بدرجة مرتفعة، على الأداة ككل، وفي جميع المجالات. كما أن درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة مرتفعة جداً على الأداة ككل وفي جميع المجالات باستثناء المجال الإداري، حيث جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر رؤساء الأقسام يعزى لأثر متغير الجنس أو الخبرة على الأداة ككل، وفي جميع المجالات، ووجود فروق دالة إحصائياً في درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر مديري المدارس يعزى لأثر متغير الجنس، وفي المجال المهني ولصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائياً في المجال الإداري يعزى لأثر متغير الخبرة ولصالح فئة الخبرة (أقل من 10سنوات).

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وتفويض الصلاحيات ككل، وفي جميع المجالات، ووجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الدكتاتوري، والمجال الإداري، وعدم وجود علاقة بين النمط القيادي الترسلي، وتفويض الصلاحيات ككل، وفي جميع المجالات من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

ووجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وتفويض الصلاحيات ككل، وفي جميع المجالات، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الدكتاتوري، والمجال الفني، وتفويض الصلاحيات ككل، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الترسلي، وجميع مجالات تفويض الصلاحيات، وتفويض الصلاحيات ككل من وجهة نظر مديري المدارس.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أبرزها العمل على تعزيز مبدأ الديمقراطية لدى القادة الأكاديميين بمختلف المجالات بهدف تحقيق أقصى درجات تفويض الصلاحيات، وفي مختلف المجالات.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، تفويض الصلاحيات، القادة الأكاديميين، رؤساء الأقسام، مديري المدارس، مديريات تربية محافظة اربد.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

لقد حظي موضوع القيادة بأهمية خاصة، لما له من تأثير مباشر على أداء الموظفين، الذين يشكلون حجر الأساس في أي تنظيم، بالإضافة إلى ما يحدثه من أثـر فـي مخرجـات العملية الإدارية والتنظيم الإداري، ورفع كفاءة، وأداء المؤسسات على اختلافها، كما نال مجال القيادة اهتمام العلماء والباحثين في مجالات متعددة، لما لذلك من أهمية فـي زيـادة فاعليـة، وتحديد واقع المؤسسة، من خلال قيامها بالمهام الموكلة إليها على أكمل وجه، ويرتبط تحقيق هذه المهام بشخصية القائد من خلال قيادته لهذه المؤسسة، والـنمط الـذي يتبعـه فـي إدارة عملياتها المختلفة، والذي يشتمل على العديد من جوانـب الإدارة، ومـن ضـمنها تفـويض الصلاحيات للعاملين في هذه المؤسسة.

لقد نالت القيادة التربوية أهمية في الفكر الإداري فظهـرت العديـد مـن النظريـات والدراسات التي اهتمت بتحليل مفهوم القيادة التربوية، وعلاقته بالعديد من المتغيـرات التـي ترتبط بواقع القيادة، كتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، بالإضافة إلى طبيعة الأنماط القياديـة وتأثيراتها في التغيير التربوي. ويكمن سر نجاح القادة في نوعية ونمط الاتجاهات الفكريـة، والقيادية والإدارية التي يؤمنون بها، ويطبقونها، وبدرجـة وعـيهم بحاجـات مؤسـساتهم، بالإضافة إلى طبيعة تدريبهم وخبراتهم، وقدرتهم على التعامل مـع المتغيـرات المؤسـسية الحالية، والمستجدة بنجاح وفعالية.

تشكل القيادة عملية اجتماعية يُمارس من خلالها العديد من الأدوار ضمن علاقات تستمد بين القادة الذين يملكون التأثير القيادي، وبين المرؤوسين الذين يتلقون هذا التأثير، ولكي يكون هذا التأثير ناجحاً ينبغي أن يتوافر فيه قدر من الاستمرارية، والاستقرار، والإيجابية ولا ينتج ذلك فقط من خلال التفاعل، بل هناك العديد من الجوانب القيادية التي يستطيع القائد أن يمارسها، مع احتفاظه بمركزه وتأثيره كتفويض الصلاحيات التي ترتبط بمركزه الذي يشغله، مما يساعد في قبول العاملين لقيادته ونجاحها (ماهر، 2003).

لقد تناولت العديد من الأدبيات موضوع القيادة منذ القدم، وما زالت الدراسات والأبحاث تدور حولها، وكان موضوع القيادة من بين المواضيع التي شكلت جزء من اهتمامات الإنسان على مر العصور حتى أصبحت ذات بُعد بالغ الأهمية في الوقت الحاضر، انطلاقاً من أهمية الدور الذي تؤديه القيادة من زيادة فاعلية أداء المؤسسة، وتحقيق غاياتها، واستمرار وجودها، وخاصة في ظل التقدم العلمي، والانفجار المعرفي، والتطور في مختلف مجالات الحياة، والتغير في المفاهيم والقيم وتعدد الحاجات، وفي ضوء ذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى قادة يتميزون بالخبرة والمهارة، والكفاءة، والمعرفة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور، للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها، وتعقد وتعدد أدوارها الموكلة إليها (حمادات، 2006).

يتسم العصر الحالي بالتطور العلمي والتكنولوجي المتلاحق في مختلف المجالات، والذي ما زال يتطور بشكل سريع، ومن أهم ذلك انتشار وسائل الاتصال، التي عملت على تيسير وسهولة نقل المعلومات، والأفكار، وقد أدى هذا التطور إلى ضرورة البحث وإجراء الدراسات لتطوير مفاهيم القيادة ووسائلها وأساليبها لتتمكن من مواكبة هذه التطورات، من أجل

تحقيق الانسجام، وتوفير أفضل الظروف بهدف تحسين الأداء، والرقي به نحو الجودة الشاملة (الحريري، 2008).

يتطلب علم الإدارة الحديث من القائد أن يستخدم مختلف الطرق والأساليب، للاستفادة من قدرات الأفراد وتوظيفها نحو العمل الجاد واستثمار طاقاتها، وهذا يتطلب إعادة النظر في الأنماط القيادية والإدارية التي تستخدم في المؤسسات التربوية وتحديثها وتوظيفها بهدف تطوير القدرة على التماشي مع المفاهيم الحديثة والتطورات المستمرة، وأن تكون قادرة على التكيف مع متطلبات العصر الحالي، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات واعية لتتمكن من توجيه الطاقات والاستفادة منها وتوظيفها، وهذا يتطلب من القائد أن يمتلك قدرة عالية في التعامل، واستخدام أفضل الطرق والأساليب، وامتلاك المهارات القيادية، وتطبيقها بشكل إيجابي وفاعل بما يسهم في تحقيق الأهداف التي خطط لها (الحريري، 2008؛ حسين وحسين، 2006).

وتُعدّ القيادة مسؤولية، إذ أنها تتحمل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال توظيف الأنماط القيادية الأكثر فاعلية وتأثير، بالإضافة إلى القدرة على توظيف الموارد المادية والبشرية بهدف تحقيق أفضل النتائج، وتعد القيادة التربوية التعليمية ميدان حديث، فهي وليدة القرن العشرين، ومع ذلك فقد تطورت القيادة التربوية تطوراً سريعاً في السنوات الأخيرة نتيجة لإضفاء الصبغة العلمية على القيادة واستخدام النماذج والنظريات في دراستها، واهتمام الباحثين بتحليل القيادة وأنماطها، والعوامل المؤثرة فيها، والتركيز في دراسة القيادة على السلوك والأداء، والتفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية (شريف، 2003).

لقد تطور مفهوم القيادة، ولم يَعُد مقتصراً على التعامل مع الإمكانات المادية، بل أصبحت النظرة الإنسانية هي النظرة الغالبة على صفات القائد، حيث أن نجاحه يرتبط

بمراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين، وتعتبر مهمة القائد التربوي في التنظيمات المعاصرة مهمة لها جوانب تنظيمية، بالإضافة إلى الجوانب الإنسانية، كالتوجيه والتنسيق بين مختلف النشاطات البشرية، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم، وخلق مبدأ المساواة بين العاملين، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية (فيفر ودنلاب، 2001).

تُعدّ القيادة جوهر العملية التنظيمية والإدارية، من خلال القدرة على إقامة العلاقات المتوازنة بين المرؤوسين، والتنسيق بين الأفراد والجماعات بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها من خلال وضع تصور ورؤيا شاملة تقوم على الاستخدام الأمثل للأسلوب العلمي، مما يسهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه، من خلال العمل بروح الفريق وبمستويات أداء عالية في الإنجاز والتطور بما يكفل تحقيق الأهداف، ونجاح المؤسسة (القاضي، 2006).

وتؤدي القيادة دوراً أساسياً من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وفي مستوى أدائهم، مما يساعد على نجاح العملية الإدارية، وزيادة فاعليتها، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها، ويتميز القائد بأن تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو آخر فيها، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة، بحكم مركزه، أو خبرته، أو خصائصه الشخصية، ويتحدد مفهوم القيادة من خلال العلاقة بين العديد من العناصر المتداخلة، والتي من أبرزها: القائد بخصائصه التي تشتمل دافعيته وإدراكاته، وقدراته التي تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها بقدر من الكفاءة والإيجابية (حسين وحسين، 2006).

ومن أجل أن تعمل القيادة بشكل فاعل يجب أن يرتبط القائد والمرؤوسين بشعور من التفاهم من خلال التأثير المتبادل، يستطيع القائد أن يكسب المرؤوسين عندما يشعرهم بأنه قادر

على حل مشكلاتهم، وتلبيــة احتياجــاتهم عنــدها يُنظــر للقائــد علــى أنــه رمــز لهــم (Sergiovanni, 1996).

إن القيادة فعل بشري يرتبط بشخصية القائد، فإن النمط الذي يتبعه في قيادة المؤسسة يشكل عامل بناء لمنظومة العمل التنظيمي؛ وهذا يقود إلى التسليم بوجوب وجود تناغم إيجابي بين القيادة والمرؤوسين؛ وذلك لتعزيز مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية من جهــة، وإيجــاد المواءمة بين أهداف المؤسسة، ومصالح المرؤوسين من جهة أخرى، وبالتالي فإن كان النمط القيادي الذي ينتهجه القائد على درجة عالية من الفاعلية، أدى إلى زيــادة فاعليــة المؤســسة وقدرتها على الاستمرار والتفوق، فنمط القيادة الذي يمارسه القائد له تأثير بــالغ علــى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها ونجاحها (الحويلة، 2006).

يعتبر النمط القيادي الذي يتسم به القائد العامل الرئيس في توجيه مــسار المؤســسة، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها، أو قد يؤدي إلى فشلها وإعاقة مسيرة التطور فيهــا. فــالنمط القيادي الفعال غالباً ما يظهر تأثيره في سلوك العاملين وأدائهم. كما أنه ينعكس على روحهــم المعنوية، ورضاهم عن العمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة (محجوب، 2003).

ويؤثر النمط القيادي في سلوك المرؤوسين، كما يؤثر في المناخ القائم في المؤســسة، وبالقدر الذي يقوم به القائد بأداء مهامه، وحفز المرؤوسين للعمل بروح الفريق بقدر ما يكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة، وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانــب الإيجابيــة ومعالجة الجوانب السلبية فيها (الشريدة، 2004).

إن القائد لا يستطيع القيام بكل ما هو مطلوب منه، ولذلك تبرز أهمية قيامه بتفــويض بعض صلاحياته للآخرين من مرؤوسيه. إذ يعتبر تفويض الصلاحيات عــاملاً أساســياً فــي الإدارة، حيث يصل بإسهامات العاملين ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، إذ إن عملية التفويض

تتضمن فناً حقيقياً، إذا ما وجد الشخص الواعي المتفهم القـادر علـى تحمـل المـسؤوليات (أحمد، 1998).

كما أن تفويض الصلاحيات لا يعني إعفاء المفوِض مـن مـسؤوليته تجـاه أعمـال المفوَض إليهم، فالمسؤولية لا تفوض ويبقى المفوِض مسؤولاً عن كفاءة الأنشطة وفاعليتهـا، وإن كان قد فوض بعضاً من سلطاته لعدد من مرؤوسيه لإنجاز بعض الأنـشطة والأعمـال. فالقائد يفوض إلى مرؤوسيه واجبات، أو مهام معينة، مبيناً لهم حدود هذه المهـام، والنتـائج المطلوب منهم تحقيقها، وليس للمرؤوسين حرية قبول التفويض، أو رفضه، أو عدم الالتـزام بالإنجاز، وإنما يلتزموا بإنجاز هذه الواجبات ويُسئلوا أمام رؤسائهم عن إنجازها فـي حـدود الصلاحيات المفوضة لهم، تطبيقاً للقاعدة الإدارية على قدر الـصلاحيات تكـون المـسؤولية (كنعان، 1999).

وتُعدّ عملية تفويض الصلاحيات من أهم العمليات الإدارية، وأن القائد في المؤسـسة تكون له السلطة بعمل ما يهدف إلى المصلحة، أو تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن قدرته فـي الأداء محدودة، ولهذا السبب يجب أن يتوفر أفراد آخرون غير القائـد، ومـستويات إداريـة متسلسلة، وهذا يعني أنه يجب إعطاء أشخاص آخرون سلطة اتخاذ بعـض القـرارات، وأداء بعض الوظائف، ولا يتم ذلك إلا من خلال تفويض الصلاحيات (عبد الجبار، 1987).

كما وتُعدّ عملية تفويض الصلاحيات مبدأ من المبادئ الرئيسة للإدارة الحديثة، كما أن المؤسسات التربوية الكبيرة في حجم أعمالها، وعدد موظفيها تتطلب إدارتها حسب المبـادئ الحديثة في الإدارة، والتي من أهمها التوسع في تفويض الصلاحيات، والتوجه نحو المزيد من اللامركزية التي تمكن من تفويض الصلاحيات، ونقل اتخاذ القرارات إلى مـستويات إداريـة مختلفة مما يؤدي إلى تكامل العمليات الإدارية (حمادات، 2007).

وترى الباحثة أن تفويض الصلاحيات يرتبط بالنمط القيادي الذي يتبعه القائد، بالإضافة إلى خصائص أُخرى ترتبط بطبيعة القائد، كما أن تفويض الصلاحيات من شأنه أن يعمل على سهولة أداء الأعمال وممارسة الأنشطة، وعدم تركز القرارات بيد القائد، وفي ضوء تطور واتساع المهام الإدارية في عصر المعلومات والتكنولوجيا يبرز دور وأهمية تفويض الصلاحيات من قبل القادة بما يسهم في تحقيق المهام الإدارية، وتطور ورقي المؤسسات التربوية، وتحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُمثّل القيادة جوهر العملية الإدارية والتنظيمية التي يستند إليها نجاح أداء الهيئات والمؤسسات، بالإضافة إلى دورها الفاعل في تقدم وتطور أداء هذه المؤسسات. وتعتمد القيادة الحديثة على الديمقراطية والمشاركة، والعلاقات الإنسانية، ونبذ التفرد، كما أن اختيار العناصر القيادية وتأهيلها يحتل موقع الصدارة في أولويات التطوير، لذا تتجه البحوث التربوية في ضوء النظريات القيادية والإدارية الحديثة التي تسعى إلى تدريب القادة الإداريين التربويين على امتلاك مهارات القيادة، بهدف توظيفها وتطبيقها في الواقع الإداري التربوي في المؤسسات التربوية نظراً لما تحرزه من تطور ورقي في مخرجات هذه المؤسسات التربوية، وما تحققه من توافق بين أهداف المؤسسة، وحاجات العاملين، وصولاً بهم إلى تحقيق الرضا الوظيفي مما يعمل على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويُعدّ تفويض الصلاحيات من المبادئ الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأخير من القرن الماضي في الفكر والتطبيق القيادي، كما أن الإدارات العليا وبخاصة في الدول النامية ما زالت تعتقد بأن تفويض الصلاحيات للعاملين، وزيادة خبرتهم معرفياً وإدارياً سيكون على حساب نفوذها وسلطتها، وذلك ناجم عن رغبتها في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات، لعدم الثقة في قدرة العاملين على ممارسة مهامهم بكفاءة وفاعلية، وبالرغم من

ذلك فإن العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين تفويض الصلاحيات في المؤسسات التربوية وقدرتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمال المؤسسة ما زال محدوداً مما أثر سلباً على هذه المؤسسات خصوصاً على إدارتها ومبادئها، وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور حول النمط القيادي وعلاقته بتفويض الصلاحيات.

وفي ضوء ما سبق تبرز مشكلة الدراسة، والمتمثلة في أهمية توظيف وتطبيق الأنماط القيادية الأكثر إيجابية وفاعلية ودرجة تفويض الصلاحيات، والتي من شأنها أن تعمل على تطور ورقي المؤسسات التربوية، وإيجاد المناخ التنظيمي الإيجابي والفاعل. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى هذا الجانب كدراسة الشريدة (2004)، ودراسة العنزي (2002)، بالإضافة إلى التوصيات المنبثقة عن مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي المنعقد في جامعة اليرموك عام (2006)، إلى أهمية الأنماط القيادية التي تقوم بتفويض الصلاحيات.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمحور في الكشف عن النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد، بالإضافة إلى الكشف عن درجة تفويض الصلاحيات، والتعرف على العلاقة بين النمط القيادي ودرجة تفويض الصلاحيات، وأثر ذلك في نجاح العملية الإدارية، ومخرجاتها.

وبالتحديد فإن الدراسة تهدف للإجابة عن الأسئلة الآتية:

أولاً: ما النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد ؟

ثانياً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس باختلاف متغيري الجنس، الخبرة؟

ثالثاً: ما درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد ؟

رابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة إربد باختلاف متغيري الجنس، الخبرة؟

خامساً: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين النمط القيادي ودرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد؟

أهمية الدراسة

شهدت الأعوام العشرون الماضية تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة، والتي شملت مختلف جوانب العملية التنظيمية الإدارية، ومكوناتها الأساسية. لذا فإن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصاً للمؤسسات التربوية التي تسعى إلى تبني استراتيجيات تهتم بالفرد وتعزز مساهمته في العمل. كما تنبثق أهمية الدراسة من النتائج العملية التي قد تصل إليها، وتساعد القائمين على هذه المؤسسات للاستفادة منها.

وتكمن أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على درجة تفويض الصلاحيات في المهن التربوية التي تعد من أهم المهن فنجاحها، أو فشلها ينعكس على جوانب أخرى في العملية التربوية، ونظراً لأهمية العنصر البشري في هذه المؤسسات بوصفه المحور الأساسي للعمليات التعليمية، فإن تفويض الصلاحيات يولد الرغبة في العمل، كما وأن للنمط القيادي المتبع دلالات هامة مرتبطة بأداء العاملين، فقد احتل النمط القيادي، وتفويض الصلاحيات مكانة بارزة بين العديد من الدراسات في مجالات علم الإدارة، وغيرها من المجالات.

كما وتبرز أهمية الدراسة من أهمية النمط القيادي، وأثره في واقع العملية التعليمية ومخرجاتها نظراً لارتباطها بنجاح العملية التعليمية. وتعتقد الباحثة أن هذه الدراسة ستساهم في الكشف عن المتغيرات والعوامل التي تؤثر في النمط القيادي المتبع، مما يساعد المتخصصين، وأصحاب القرار من وضع البرامج والخطط لتحسين ظروف العمل، وتهيئة المناخ المناسب بهدف تطوير مهنة التعليم، وتعزيز مكانتها، مما يساعد في زيادة الفائدة لدى جميع الأطراف المستفيدة من عملية التعليم بشكل خاص، وعلى المجتمع بشكل عام، لما للعملية التعليمية التربوية من دور حيوي، وهام في تنشئة الأجيال وتربيتهم تربية سليمة إيجابية، وتحقيق أفضل المخرجات التعليمية.

ومن المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب العلاقة في وزارة التربية والتعليم، من خلال الكشف عن أهمية النمط القيادي، وأهمية تفويض الصلاحيات في العملية الإدارية، وبالتالي انتقال هذا الأثر إلى مخرجات العملية التعليمية. كما أن هذه الدراسة قد تثير اهتمام الباحثين لتناول ودراسة جوانب أخرى في مجال القيادة، أو مجال تفويض الصلاحيات، والعوامل المؤثرة فيها، كما وتُعدّ امتداداً لجهود الباحثين في هذا المجال، وانطلاقة للبحث والدراسة لما يتوقع أن تصل إليه من نتائج وتوصيات.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

النمط: هو سلوك متكرر يتصف به فرد معين، ويصبح مميزاً لشخصيته كما يراه الآخرون ممن يعملون معه، وليس كما يراه من يقوم بالسلوك (البدري، 2005).

القيادة: هي القدرة على التأثير إيجاباً في سلوك العاملين أفراداً وجماعات، وتنسيق جهودهم، وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال، والتصرفات بما يكفـل تحقيـق الأهـداف المنشودة المخطط لها (عبد المقصود، 2006).

القادة الأكاديميين: هم الأفراد الذين تم تعيينهم بتولي مهام قيادية وإدارية ويحملون مـؤهلات على درجة تؤهلهم للقيام بهذه المهام.

النمط القيادي السائد: هو الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد للتأثير في سـلوك العـاملين، سواءً وجه هذا الأسلوب نحو العمل، أو نحو العلاقات الإنسانية، وصولاً إلـى تحقيـق الأهداف المخطط لها مسبقاً (القريوتي، 2004). ويتحدد في هذه الدراسة بالدرجة الكلية على كل نمط من أنماط القيادة وفقاً لاستجابات أفراد العينة على الأداة المستخدمة فـي هذه الدراسة.

تفويض الصلاحيات: هي عملية ينقل فيها القائد جزءاً من صلاحياته إلى المرؤوسين ليـتمكن المرؤوسين من إنجاز الأعمال المكلفين بها، وإدارة شؤون المؤسسة لتحقيق الأهـداف المنشودة (عبيدات، 2007). ويتحدد في هذه الدراسـة بالدرجـة الكليـة، والفرعيـة لاستجابات أفراد العينة على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام ومديري المدارس فقط في مـــديريات تربيـــة محافظة إربد خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/2009.
- كما اقتصرت على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، والمتمثلة باستبانة الأنمـــاط القيادية، واستبانة تفويض الصلاحيات.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزأين، يتناول الجزء الأول الأدب النظري حول مفهوم القيـــادة، وأنماطها، ونظرياتها، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات، ومفهومه، ومجالاتـــه. ويتـــضمن الجزء الثاني الدراسات السابقة التي استطاعت الباحثة التوصل إليها، التـــي تناولـــت أنمـــاط القيادة، وتفويض الصلاحيات.

أولاً: الأدب النظري

تشكل القيادة إحدى أهم العوامل المؤثرة في بلورة البيئة التنظيمية، وتكوين المبـــادئ والقيم الثقافية للمنظمة وأعضائها. كما وتقوم القيادة بدور بارز في تشكيل قـــيم المرؤوســـين وأهدافهم، وطموحاتهم من خلال احتذائهم لقيم قادتهم ومعتقداتهم، والعمل على تبنيها والأخـــذ بها. فالقائد يعمل على حث مرؤوسيه لبذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل متميز قـــد يفوق نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم. وذلك من خلال بناء الرؤية الواضحة لما ينبغي أن يكون عليه الحال مستقبلاً. ويحظى موضوع القيادة وأثرهـــا علـــى المخرجـــات التنظيميـــة، كالإنتاجية والروح المعنوية، والأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي باهتمام كبير، ويشغل بـــال الباحثين والدارسين في مجالات العلوم الإنسانية كافة، كعلم النفس، والإدارة التربوية، والإدارة العامة، والاقتصاد، والعلوم السياسية (حمادات، 2006).

وتُعدّ القيادة العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، وتعتبر عنصراً فاعلاً ومؤثراً في أي منظمة تعليمية، والتـــي بدورها تنعكس على فعاليتها. وينظر للقيادة على أنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد

في الجماعة، والتي تُعدّ محصلة للتفاعل بين خصائص شخصية القائـد، وأفـراد الجماعـة، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفـراد علـى تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية فـي أداء الأفراد (الحربي، 2008).

وينظر للقيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجـل تحقيـق الأهـداف المشتركة. وهذا التأثير في العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين؛ فالقائـد يـؤثر علـى المحيطين به من ناحية ويتأثر بهم من ناحية أخرى، ويؤدي ذلك إلى تعديل، أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين. إن القيادة ليست علاقات شخصية بين الأفراد، ولكن تأثيرها يمتـد إلـى النظم الاجتماعية المحيطة، حيث أنها ليست شيئاً، أو فكرة جامدة المعاني. ولذلك فإن النظـرة إلى القائد يجب أن تكون من خلال الدور الذي يؤديه وقدرته على أداء هذا الـدور وتحقيقـه لأهداف المجموعة التي يقودها، في ضوء الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه. وتعتمد القيـادة على فعالية القائد في التأثير على الجماعة لبذل قصارى جهدهم لتحقيـق الأهـداف، وكـذلك التأثير في أفراد الجماعة لاتباع وجهة نظر القائد ولمواجهة مشكلاتهم (Sing & Mhinder, 1995؛ محمد، 1996).

ويتضح أن القيادة ليست موهبة، أو فناً مجرداً كما يتوقع الكثيرون، بل تستند بالإضافة إلى ذلك على قواعد ومبادئ أساسية، ومهارات ذاتية وفنية وإنسانية وذهنية، وسمات عديـدة حتى يصل الشخص إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير على الآخرين، وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه نحو العمل الفاعل، وتحقيق أهداف المؤسسة (الحربي، 2008).

وتلعب القيادة دوراً هاماً وفاعلاً في نجاح المؤسسة، والتنظيمات المختلفة بشكل عام، وفي أي مكان وزمان، وبناءً على ذلك فقد عدت العامل الحاسم الذي يقف وراء نجاح، أو فشل

المؤسسات في تحقيق أهدافها، ونظراً لأهمية القيادة وأثرها، فقد أصبح التركيز على البُعد القيادي، وقدرة القائد في التأثير على المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم، انطلاقاً من أهمية القيادة في تحديد المعالم الرئيسة للمؤسسة ورفع مستوى أدائها، من خلال توعية المرؤوسين بمسؤولياتهم، والقدرة على حل مشكلاتهم، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية والفنية التي تتطلبها العملية القيادية (البيلاوي، 2000).

مفهوم القيادة

لقد حظيت القيادة بأهمية كبيرة، مما دفع العلماء والباحثون إلى بذل جهود واسعة للوصول إلى فهم شامل لطبيعة القيادة وخصائصها. وتُعد القيادة ظاهرة تتخلل كافة النشاطات الإنسانية، فقد تناولها الباحثون منذ القدم وما زالوا، واحتلت أهمية في الفكر القيادي المعاصر، فظهرت نظريات ودراسات عديدة حول مفهوم القيادة، حتى أصبحت من المواضيع الهامة، في ضوء ما تشهده المؤسسات من تطور وتغير، وتعقد في مهامها وواجباتها، الأمر الذي يتطلب قيادات فاعلة لمواجهة هذه التغيرات والتحديات (حريم، 1997).

لقد ورد مفهوم القيادة في العديد من المراجع والأدبيات النظرية، وتعددت الأبحاث والدراسات حول هذا المفهوم، إلا أنه لم يتم وضع تعريف موحد لمفهوم القيادة، وقد حظي مفهوم القيادة بتعاريف متعددة ومختلفة، وكل تعريف منها يتناول جانب، أو أكثر من جوانبها. فقد عرفها ألن (Allen) بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال. أما ليكرت (Likert) يرى أن القيادة هي: قدرة الفرد على التأثير على شخص، أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (كنعان، 1999).

أما نبراي (1990) فعرف القيادة بأنها: القدرة على التنظيم، والتنسيق، والتوجيه، لجهود أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بمشاركة فعالة من قبل أعضائها.

ويشير الإبراهيم (2002) إلى أن القيادة هي التأثير الإيجابي في سلوك العاملين أفراداً وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، من خلال تقديم القدوة في الأفعال والتصرفات، مما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويعرفها شمس الدين والفقي (2007) بأنها: "مجموعة العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج، ومتشابكة في وحدات العمل الأساسية وتتكامل في الممارسات الأدائية والتركزات الإجرائية لتحقيق الغايات التربوية باستخدام طرق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتمويل، والرقابة، والأداء والمتابعة.

من خلال مطالعة التعريفات السابقة يتضح أن القيادة مجموعة من السلوكات الديناميكية المتفاعلة التي يمارسها القائد لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها عملية تفاعلية بين الأفراد في المؤسسة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التعاون، وأداء المهام والواجبات المطلوبة من كل فرد في المؤسسة بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثة أن تعرف القيادة بأنها: مجموعة السلوكات التي يتبعها القائد التي تفضي إلى إيجاد تفاعلات بين مختلف الأفراد بما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها.

المهارات القيادية

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لا بد من توفر مهارات وكفايات قيادية وفنية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين، وأن يكون لديه القدرة على التجديد والابتكار، والنظرة المستقبلية، مما يجعله أكثر قدرة على التفاعل والتعاون، ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية، ويرى روبرت كاتز (Robert Kats) ضرورة توافر القدرة والمهارات لدى القائد والإداري التربوي بما يشكل إطاراً مرجعياً ومنطلقاً ضرورياً لنجاح تفاعله مع مهام وأدوار قيادة النظام التربوي، وهذه المهارات تُعد أساساً لازماً تساعده في تفعيل متطلبات دوره بصورة متميزة (الطويل، 1999).

وحسب رأي علماء الإدارة فإنه يمكن تصنيف المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد إلى: المهارات الفنية، وهي المهارات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في علوم المعرفة، أو التخصص. والمهارات الإنسانية، وهي قدرة القائد، أو المسؤول التربوي على التعامل الفعّال، والسلوك كعضو في جماعة، وقدرته على التفاعل المؤثر في مرؤوسيه وتحفيزهم، وتعامله مع زملاءه والمجتمع المحلي، كما أنها تدل على قدرته في تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها لتحقيق الأهداف. والمهارات الإدراكية التصورية، وهي مهارات فكرية تحليلية، وتعرف على أنها قدرة القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة، وللمتغيرات الداخلية والخارجية، والعلاقة القائمة بينهما، وما تؤثره على العمل المؤسسي، فهي مهارة لدى القائد التربوي لرؤية المؤسسة ككل، وإدراكه للعلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية، وعلاقتها مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى (الطويل، 1999؛ مرسي، 1998).

نظريات القيادة

هناك العديد من النظريات التي تناولت أنماط القيادة، وهناك العديد من البحوث والدراسات التي أجريت للوقوف على طبيعة الأنماط القيادية وأبعادها فظهرت العديد من النظريات نحو أنماط القيادة، التي ركزت على العديد من الجوانب والمجالات، وقد برزت العديد من الأسماء في هذا المجال، ومن أبرزها هالبن (Halpin)، وفيدلر (Fiedler)، وهيرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard). وقد حاولوا من خلال تلك النظريات تناول العديد من الجوانب التي تدور حول القيادة، ومن أبرز هذه النظريات ما يأتي:

أولاً: نظرية السمات

تستند هذه النظرية إلى أن النجاح في القيادة يتوقف على خصائص وسمات معينة تمتاز بها شخصية القائد. كما تقوم هذه النظرية على أساس يشير إلى وجود مجموعة من الخصائص التي تفسر قدرات القائد الإداري، وتشكّل هذه القدرات ما يمكن تسميته بالرجل العظيم. وفي ضوء هذه النظرية فإن القادة يتميزون عن غيرهم بالوعي والطموح، والتأثير على الآخرين، والقدرة على حل المشكلات (كنعان، 2007).

ثانياً: نظريات سلوك القائد

إن اتجاه نظرية السمات نحو خصائص القائد وسماته، ففي ضوء عدم قدرة هذه النظرية على التمييز بين القائد الفعّال وغير الفعّال، أدى إلى نقطة تحول وتغير في اتجاه الباحثين من تناول السمات إلى تناول السلوك بالبحث والدراسة، واستناداً إلى مؤشر القيادة الفعالة والذي قد يكون موجوداً في نمط معين من سلوك القائد، وتفترض هذه النظريات أن القائد يمتلك نمطاً محدداً لقيادة الآخرين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى درجة من الإنتاجية. وقد صنفت نظريات سلوك القائد القيادة إلى ثلاثة أنماط تمثلت بالنمط

الأوتوقراطي (Autocratic)، حيث يكون القائد مسؤولاً عن تحديد الأهداف، وتوزيع المهام، وضمان تنفيذ المرؤوسين للتعليمات، والنمط الثاني الديمقراطي (Democratic)، الذي يبين طبيعة القائد الديمقراطي الذي يقوم بتشجيع المشاركة بين المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتقديم آرائهم قبل اتخاذ أي قرار. والنمط الثالث الترسلي (Laissez- Faire)، ويقتصر دور القائد في هذا النمط على إدارة الأزمات، أما المرؤوسين فيقومون بمهام ضمن حدود واسعة دون قيود (القريوتي، 2004).

ثالثاً: نظرية الشبكة الإدارية

لقد قام بليك وموتون (Blake & Mouton) بتطوير ما عرف بالشبكة الإدارية، وتركز هذه الشبكة على خمسة أنماط للسلوك القيادي وهي (كنعان، 2007؛ القريوتي، 2004):

أولاً: النمط (1. 1) القيادة المتساهلة: يهتم هذا النمط بشكل منخفض بالعمل، والمرؤوسين، وعدم تحقيق حاجات المرؤوسين، وبالتالي فإن المرؤوسين لا يشعرون بإشباع حاجاتهم، مما يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

ثانياً: النمط (9. 1) قيادة مهام العمل: يهتم هذا النمط بالعمل بشكل عالٍ، ومنخفض بالمرؤوسين، وفي هذا النمط لا يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين، ويتجاهل قدراتهم، وينفذ القوانين بشكل رسمي، ويطلق على هذا النمط قائد المهام.

ثالثاً: النمط (1. 9) قيادة النادي الاجتماعي: يهتم هذا النمط بشكل عالٍ بالمرؤوسين، ومنخفض بالعمل، ويهتم بتحقيق رضا العاملين على حساب العمل، ويكون تركيز القائد على حاجات مرؤوسيه، وذلك مع الاهتمام بالصلة الوثيقة معهم.

رابعاً: النمط (5. 5) قيادة منتصف الطريق: يشير هذا النمط إلى اتباع نمطاً معتدلاً بين الاهتمام بالعمل، والمرؤوسين بشكل يحقق التوافق بينهما، مما يؤدي إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

خامساً: النمط (9. 9) قيادة روح الفريق: يهتم هذا النمط بشكلٍ عالٍ بالعمل، والمرؤوسين معاً، وفي هذا النمط يشجع القائد على العمل الجماعي، والابتكار، ويهتم بمشكلات العاملين ويعمل على حلها. كما أن الرضا عن العمل لدى المرؤوسين يحقق إنتاجية مرتفعة.

رابعاً: النظرية الموقفية

يُعدّ العالم فيدلر (Fidler) من رواد هذه النظرية، وتشير هذه النظرية إلى مدى ملاءمة أسلوب القائد لزيادة أداء الجماعة، من خلال علاقته بالمرؤوسين، والقدرة على تحديد الأهداف والأدوار. وتهتم هذه النظرية بالمتغيرات المتضمنة في أي موقف قيادي، وخاصةً ما يتعلق بالعمل الجماعي، وتقوم هذه النظرية على افتراض يشير إلى أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته، وهذا يشير إلى أن القيادة عملية تفاعلية فيها تأثير متبادل بين النواحي الشخصية، والجوانب الاجتماعية، بين ما يتصف به القائد من صفات موروثة، وصفات مكتسبة من البيئة الاجتماعية، وبناء على هذه النظرية فإنه ليست هناك صفات مطلقة في القائد لجعله يصلح في كل موقف، فهناك من القادة قد يصلح لنشاط ما، وفي ذات الوقت قد لا يصلح لنشاطٍ آخر. وبين (Fidler) أن العامل الذي يضبط فيه الموقف، وعملية اتخاذ القرار، يتحدد بفرص التأثير من قبل القائد في الجماعة.

أنماط القيادة

هناك العديد من أنماط القيادة المتبعة، وقد أجمعت العديد من الدراسات، والمراجع في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي: النمط الديمقراطي، والنمط الترسلي، والنمط الأوتوقراطي:

أولاً: نمط القيادة الديمقراطي

يقوم هذا النمط من القيادة على مبدأ الإيمان بالمشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات، وعمليات التخطيط والتنظيم، وتشجيع الأعضاء في المشاركة بالمناقشات، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز الأفراد إلى الالتزام، وتحمل المسؤولية تجاه العمل، ويقوم هذا النمط على أساس احترام شخصية الفرد، وأنه غاية في ذاته، كما أن أساس العمل يقوم على التعاون الإيجابي مع الاحتفاظ بذاتية القرار، وهذا يمثل القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم، ويترك القائد الديمقراطي للعاملين حرية اختيار الزملاء، ويتسم بالعدل في توجيه النقد، كما أنه يعمل على تقديم المشورة لمن يحتاجها من العاملين، ويعمل على تنمية القدرة على الإبداع والتجديد لديهم (البدري، 2005؛ أسعد 2005).

ويعتمد النمط القيادي الديمقراطي على ثلاث أسس في قيادته وهي: العمل على إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوسين يسودها التعاون، والاحترام المتبادل. وإشراك المرؤوسين في المهام القيادية، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. وتفويض السلطة للمرؤوسين ضمن أطر وقواعد لا تخل بالقوانين والأنظمة.(الأسدي وإبراهيم، 2003).

ثانياً: نمط القيادة الأوتوقراطي

يقُوم هذا النمط من القيادة على الاستبداد، والتعصب للرأي، ويعتبر القائد هو محور نشاط الجماعة، وينظر إلى نفسه بأنه أفضل من يعلم، ويتوقع خضوع الجماعة له، ويلجأ إلى استخدام أساليب القوة والإرغام والتهديد، وينظر إلى أن السلطة هي مركز قوته فلا يخرجها من قبضته، ولا يفوضها للآخرين، ويحتكر توجيه الآخرين من خلال إصدار القرارات والتعليمات، ويتدخل في تفصيلات عمل الآخرين، ولا يترك فرصة للخلق، أو الإبداع، ولا ينظر للفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات، كما أن القائد في هذا النمط يهتم بالشكليات مما يؤدي إلى تفشي صفات سيئة بين العاملين، كما أنه يأخذ الأفكار وينسبها لنفسه (الحقيل، 2004؛ أسعد، 2005).

ويعتمد النمط الأوتوقراطي في قيادته على تركيز السلطة في يد القائد، فهو الذي يتخذ القرار. والقائد هو الذي يحدد سياسة العمل وعلاقة العاملين مع بعضهم. ويتصف العاملون في إطار هذا النمط بالسلبية بحكم عدم مشاركتهم بالقرارات. كما أن القائد لا يهتم بنمو العاملين وتطورهم، وتلبية احتياجاتهم، وانعدام العواطف والمشاعر، وقلة التعاون بين القادة الأوتوقراطيين والعاملين معهم (عطيوي، 2004).

ثالثاً: نمط القيادة الترسلي

يتميز هذا النمط من القيادة بقيام القائد بتقديم المعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يشترك بتحمل أية مسؤولية فيها، كما أنه يترك للعاملين حرية التصرف، ولا يشترك بتحمل أية مسؤولية فيها، كما أنه يترك للعاملين حرية التصرف في شؤونهم دون التدخل فيها، ولا يحاول تنظيم سير العمل، ولا التوجيه وإبداء الرأي إلا إذا طُلب منه ذلك، ونتيجة لذلك تظهر حالات التسيب، وعدم الجدية في العمل، مما يحول النظام إلى فوضى، وعدم استثمار الوقت

والجهد، وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة، ويتميز رضا العاملين في ظل هذا النمط بأنه منخفض مقارنة مع النمط الديمقراطي (القريوتي، 2004؛ البدري، 2005).

من خلال مطالعة الأنماط القيادية، يلاحظ أنها تـرتبط ارتباطـاً وثيقـاً، بالعمـل، والإنتاجية، ورضا العاملين عن عملهم، وأن للنمط القيادي الأثر البالغ فـي تحقيـق الرضـا الوظيفي لدى العاملين وزيادة الدافعية لديهم، ولا يتوقف ذلك عند هذا الحد، وإنما لا بد مـن زيادة ثقة العاملين بأنفسهم، والوثوق بقدراتهم، ولا يتحقق ذلك إلا من خـلال العمـل علـى تفويض بعض الصلاحيات للمهمات المتوافرة في المؤسسة، وذلك بهدف تنظيم العملية الإدارية والقيادية، وتوظيف الكفاءات المتوافرة، وبالتالي فإن تفويض الصلاحيات من شأنه أن يحقـق هذه الجوانب.

تفويض الصلاحيات

يُعدّ إقبال الفرد على أداء الواجبات الموكلة إليه، والنهوض بأعبائها بـشكل مرضـي مرتبط بمدى الراحة النفسية التي يوفرها له ذلك العمل، فكلما تحقق قدر أكبر من الراحة كلما كان إنجاز الموظف عالياً، لهذا فإن اختيار الفرد لمهنة معينة فـي حالـة الاختيـار الـسليم والمنطقي، يخضع إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في تفضيل مهنة على سواها، فإذا مـا تُرك للفرد حرية الاختيار فإن عامل الرغبة الشخصية يكون الأبرز، ثم يأتي بعد ذلك توافـق المهنة مع الميول والقدرات الذهنية والجسدية والمردود المادي، وغير ذلك من العوامل التـي قد يتفاوت تأثيرها من فرد إلى آخر، وعموماً فإن رضا الفرد عن الوظيفة يتأثر بالبناء النفسي للفرد ذاته ومدى علاقته بالآخرين ضمن العمل، وللمردود المادي للوظيفة دوراً هاماً في مدى تحقيق الرضا من عدمه (القريوتي، 2004).

إن الفرد لا يكون مدفوعاً للعمل بدافع واحد وإنما يكون مدفوعاً بمجموعة متداخلة ومعقدة من الدوافع: (كالحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الشعور بأهميته وقيمته بالعمل)، فللفرد أهداف متعددة يريد تحقيقها من خلال العمل، بالإضافة إلى أن الفرد يمتلك مواهب وقدرات متعددة ينبغي استغلالها، والاستفادة منها فمتى أتيحت له الفرصة فإن لديه القدرة على الخلق والابتكار وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات في الأمور المتعلقة بالعمل، فالإنسان بطبعه ليس كارهاً للعمل فيكون العمل محبباً للفرد متى استطاع من خلاله أن يؤكد ذاته ويستغل قدراته ومواهبه فيه (الرفاعي، 1989).

ويحتل موضوع تفويض الصلاحيات مكانة هامة بين الموضوعات الإدارية المختلفة بوجه عام، وموضوعات الإدارة بوجه خاص. ومن العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بهذا المفهوم تشابك، وتضخم الأعمال الإدارية من ناحية، ووضوح الفوائد التي تعود على العمل الإداري من خلال اللجوء إلى التفويض من جانب السلطة الإدارية من ناحية أخرى، كما أن تفويض الصلاحيات في العملية التعليمية يختلف عنه في مجال من المجالات الأخرى، إذ أن النظم التعليمية أصبحت أكثر تعقيداً مما يبرز أهمية تفويض الصلاحيات في العملية التعليمية (الطيب، 1999).

ومن هنا يُفرض على الإدارة العليا أن تمنح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وهذا بذاته يتطلب من تلك الإدارات أن تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها على فتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها، واغتنام فرص الإبداع والتحديث وإيجاد طرق لتخفيض التكاليف، أو تحسين الأداء سواءً على المستوى الفردي، أو الجماعي، أو المؤسسي. ويتيح التفويض للإدارة العليا فرصة الاستفادة من وقتها بالشكل

الأمثل. كما أن التفويض يسهم في تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة والمستقبلية، مما يعمل على تحسين أساليب اتخاذ القرار، واكتساب الخبرة والتجربة الكافية للتعامل مع الظروف الجديدة، لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا (عبد الحليم وعبابنه، 2006).

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الجوانب الهامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأن السلطة تتجمع في مركز القائد. وبما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم بجميع الوظائف الإدارية المختلفة، وإن وجد هذا الفرد، فلن يتوافر لديه الوقت الكافي للقيام بها بكفاءة عالية، لذا فإن القائد يفوض جزءاً من سلطته إلى من يليهم في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي، ويحتفظ بما تبقى من السلطة ليكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم. وهكذا فإن تفويض السلطة عامل أساسي في تحديد عدد المستويات الإدارية في المنظمة. ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها، أو التنازل عنها، وإنما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق القائد استرداد هذا التفويض في أي وقت، من مرؤوسيه، وإعادة تفويضه لآخرين إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض، أو عجزهم من النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها (المدهون وسالم ورمضان ومخامرة، 2005).

مفهوم تفويض الصلاحيات

يُعدّ مفهوم تفويض الصلاحيات من المفاهيم المركبة، والمتعددة الجوانب والعناصر الكامنة في محتوى العمل الوظيفي، وظروفه التنظيمية، ويتأثر بعوامل تنظيمية وبيئية وذاتية، والعلاقة بينه، وبين هذه العوامل علاقة غير ثابتة. فتفويض الصلاحيات ليس حصيلة عامل، أو بُعدٌ واحد بل هو انعكاس لتفاعل عوامل متعددة تظهر من خلال تفاعلات المؤسسة التنظيمية، سواءً كانت تلك العوامل متعلقة بالأفراد، أو ببيئة العمل، أو إجراءات العمل، أو

الإشراف، أو العلاقة مع الرؤساء والزملاء، أو السياسات التي تحكم سلوك الأفـراد. لـذلك يصعب تعريف تفويض الصلاحيات تعريفاً محدداً، لهذا نجـد أن علمـاء الإدارة، والـسلوك الإنساني لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المفهوم (القريوتي، 2004).

لقد تعددت التعريفات لمفهوم تفويض الصلاحيات، وهذا يعود إلى تعدد وجهات نظـر الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم، واختلاف توجهاتهم ومنطلقاتهم الفكرية.

وعرف بسيوني (1991) التفويض بأنه: نقل القائد لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع تحمل مسؤولية تلك الاختصاصات المفوضة.

كما عرفه درة والمدهون والجزراوي (1994) بأنه: العملية التي يقوم مـن خلالهـا القائد بإعطاء جزء من سلطاته الكلية للآخرين، أو هو عملية إعطاء المرؤوسـين مـسؤولية اتخاذ القرار في العمل التنظيمي.

وعرّفه الجيوسي وجاد الله (2000) بأنه: إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو مـن وحدة تنظيمية لأخرى، لغرض تحقيق واجبات معينة، وعدم التخلص من السلطة، أو التنـازل عنها، فالقائد الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنحها للآخرين داخـل نطـاق محدد، ويستعيدها في أي وقت.

ويعرّف حسين (2004) تفويض الصلاحيات بأنه: تخويل الحق في إصـدار بعـض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى، وتعمل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى، وبهذا يصبح التفويض في جوهره نقل لبعض المسؤوليات التي يقوم بها أشخاص ذوي مراكز وظيفية أعلى لأشخاص ذوي مراكز أقل دون إلغاء المسؤولية النهائيـة عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن تفويض الصلاحيات منح مؤقت من جانب القائد لأحد مرؤوسيه سلطة أداء، أو حق أداء عمل معين، وحتى يستطيع القائد القيام بذلك لا بد له أن يملك السلطة التي تخوله من ذلك، وهذا التفويض في الغالب تفويض مؤقت، أي مشروط بفترة زمنية محددة، ويكون جزئياً؛ أي أن القائد لا يستطيع تفويض جميع سلطاته لمرؤوسيه.

أهمية تفويض الصلاحيات

أولى قادة المؤسسات منذ زمن طويل تفويض الصلاحيات للعاملين في مؤسساتهم أهمية كبيرة باعتبار أن العاملين الأكثر شعوراً بالثقة هم الأعلى في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم مما يساهم في تحقيق أهداف مؤسساتهم ويؤثر على إنتاجيتها، لهذا يترتب على تفويض الصلاحيات آثاراً إيجابية ملموسة على المؤسسات والعاملين.

هناك العديد من الآثار المترتبة على تفويض الصلاحيات التي تتمثل في نجاح المؤسسة، وهذا يتطلب أن يتمتع أفرادها بدوافع إيجابية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا بحوافز ودوافع موجهة لسلوك الأفراد، حيث أن الحوافز هي أكبر البواعث، وأعظم المحركات لطاقات هؤلاء الأفراد. والأفراد ينطوون في واقعهم على دافعين اثنين: الأول رغبة الأفراد في الحصول على شيء ما، والثاني خوف الأفراد من فقدان شيء ما. لذا فالمؤسسة الناجحة تحسن استغلال هذين الدافعين وتوجههما لما فيه مصلحة المؤسسة والأفراد، سواءً كان ذلك عن طريق الحوافز الإيجابية، أو السلبية والذي يسهم بشكل فعال في رفع المستوى المعيشي، والمعنوي للأفراد من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى الأمر الذي ينعكس بالتالي على التقدم والنجاح في مختلف جوانب المؤسسة (جوده، 1991).

فوائد تفويض الصلاحيات

هناك العديد من الفوائد لتفويض الصلاحيات، والتي تعود على المؤسسة بالإيجابية في أداء المهام، ومن أبرز فوائد تفويض الصلاحيات كما أشار إليها (عـريفج، 2007؛ كامـب، 2000؛ عطيوي، 2004) بالآتي:

- يعطي تفويض الصلاحيات فرصة لإعداد جيل جديد كفؤ من الكوادر القيادية.
- يعطي المرؤوسين حافزاً معنوياً للعمل والاجتهاد، ويوفر احتياطياً من الأفـراد القـادرين على القيام بالمسؤوليات للإفادة منهم في الحالات الطارئة، وحل بعض الصعاب المترتبة بجسر الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إن تفويض الصلاحيات يعطي القائد وقتاً للراحة من العمل ويخفف عنه أعباءه.
- إن التفويض يوفر الكثير من الوقت للقائد ليراقب العمل واستراتيجياته، ومدى ملاءمتهـا للعمل، ويمكن للقائد من القيام بفحص النظام عامة دون الانشغال بالأمور اليومية، وتوفير المزيد من الوقت للاهتمام بالمرؤوسين وتشجيعهم المستمر على العمل ويعطـي القائـد فرصة في التعلم من خلال الطرق المختلفة التي يتناول بها المرؤوسين مسؤولياتهم.
- تخفيض ضغط العمل على الرؤساء المرهقين بالواجبات، وتجعل لديهم الوقـت الكـافي للتخطيط والإشراف والرقابة.
- تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مما يجعل من الممكن الاعتماد عليهم في الأعمال الإدارية العليا في المستقبل.
- ينمي تفويض السلطة اهتمام المرؤوسين بأعمالهم ويرفع روحهم المعنوية، إذ لا تـصبح أعمال روتينية آلية ينفذون قرارات غيرهم فقط. بل تصبح لهم سلطة اتخـاذ القـرارات بشأن بعض الأعمال التي يقومون بها.

- إن تفويض الرؤساء بعض سلطاتهم لمرؤوسيهم يتلافى إلى حد كبير توقف العمل، أو تعطيله في حالة غياب هؤلاء الرؤساء لأي سبب.
- إن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات الهامة والرئيسة المتصلة بالتخطيط، والتطوير الذاتي، والتجديد، والابتكار.
- إن التفويض يساعد الرؤساء على كسب احترام مرؤوسيهم واعترافهم بجهودهم، وذلك لأن التفويض يوفر فرصاً جيدة للتدريب وتطوير المرؤوسين واكتسابهم مهارات جديدة.

شروط تفويض الصلاحيات

هناك العديد من الشروط العامة لتفويض الصلاحيات، التي تحكم عملية التفويض، ومن أبرز هذه الشروط ما أشار إليه (بسيوني، 1991) في النقاط التالية:

أولاً: التفويض لا يكون إلا جزئياً: ويشير ذلك إلى عدم شمول التفويض لجميع اختصاصات المفوض، ولكي يكون صحيحاً يجب أن ينصب على جانب من هذه الاختصاصات.

ثانياً: لا يجوز التفويض في المسؤولية: إن القائد الإداري يقوم بتفويض جزء من صلاحياته بصفة مؤقتة، مع بقاء مسؤوليته الكاملة عن هذه الصلاحيات. وذلك طبقاً لمبدأ تناسب الصلاحية مع المسؤولية، فإن المرؤوس المفوض إليه يكون مسؤولاً أمام رئيسه المباشر بقدر الصلاحية التي انتقلت إليه بالتفويض وفي حدودها.

ثالثاً: عدم التفويض للصلاحيات المفوضة: وهذا يعني أنه لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض الصلاحيات التي انتقلت إليه من رئيسه إلى من هم أدنى منه في السلّم الوظيفي.

رابعاً: التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل؛ وينطلق ذلك من طبيعة التفويض، لأن التفويض وسيلة للحد من تركيز الصلاحيات عند قمة السُلم الإداري، حيث يلجأ الرئيس إليه، ويعهد إلى من هم أدنى منه جانباً من تلك الاختصاصات.

خامساً: وضوح حدود التفويض: يجب أن يكون التفويض، سواءً كان كتابياً أو شفوياً، سليماً من الناحية القانونية، وأن يتم في الأوضاع التي حددها القانون، كما يجب على طرفي التفويض أن يحترما تلك الأوضاع وهذه الحدود. ومن متطلبات الوضوح في التفويض أن يكون الشخص المفوض إليه متفهماً لطبيعة ومستلزمات الصلاحيات المفوضة له ليقوم بها عن دراية ووعي.

سادساً: تعديل الصلاحيات المفوضة أو استردادها: يستطيع القائد سحب الصلاحيات المفوضة، أو إلغاء التفويض إذا وجد أن المرؤوس قد أساء استخدام الصلاحيات المفوضة إليه تحقيقاً لمصلحة العمل، أو عند إعادة تنظيم الجهاز الإداري. وينتهي التفويض بانتهاء عمل المفوُض، لأن التفويض مرتبط بشخص المفوض، كما وينطبق ذلك على المفوض إليه.

كما أن عملية التفويض الناجح للصلاحيات لا بد أن تستند إلى مقومات إيجابية وأساسية، كما أشار إليها (Rohlander, 1998; Bernard, 1998؛ برقاوي، 1997) بالآتي:

أولاً: التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام: لا بد من تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من ستفوض لهم الصلاحيات. وتتمثل المسؤوليات في الأهداف المطلوب من الشخص تحقيقها من خلال قيامه بعدد من المهام والنشاطات.

ثانياً: اختيار الأشخاص الاكفاء: إن اختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية يعد شرطاً ضرورياً لنجاح عملية التفويض إذ لا بد من توافر الرغبة والقدرة على تعلم

المهارات الجديدة لمن تفوض لهم الصلاحيات، وأن يتوافر لديهم أيضاً الوقت اللازم للقيام بذلك.

ثالثاً: توفير الدعم والتدريب الضروريين: لا بد من تقديم الدعم المعنوي للذين تم تفويض بعض السلطات لهم، بحيث يعلم الجميع أنهم يملكون السلطة اللازمة لتنفيذ الأمور التي أوكلت إليهم، بما في ذلك علاقاتهم الجديدة مع المرؤوسين الجدد في العمل.

رابعاً: متابعة وتقييم أداء من تُفوض إليهم السلطة: يجب أن يكون القائد المفوض للسلطة مسؤولاً عن ممارسات من فوض إليهم بعض صلاحياته، الأمر الذي يلزمه بمتابعة وتقييم أداء العاملين. ويجب أن يكون التقييم موضوعياً، وعملياً بحيث يتناول جوانب ذات علاقة بالمهام، والصلاحيات المفوضة، ولا بد أن تركز عملية تقييم الأداء على النتائج مع ترك حرية اختيار من تُفوض لهم السلطات للوسائل والآليات ما دامت تتم في نطاقها المشروع.

خامساً: المحاسبة والمكافأة على الإنجاز: تعتبر المحاسبة والمكافأة خطوة ضرورية في كافة المراحل، ولا يستثنى من ذلك عملية التفويض. إذ لا بد أن يشعر من فوضت إليه بعض الصلاحيات بوجود علاقة بين أدائه بعد تفويضه سلطات جديدة، وبين ما يترتب على الإنجاز.

مبادئ تفويض الصلاحيات

لقد أورد العديد من الباحثين مجموعة من المبادئ التي يجب أن تستند إليها عملية تفويض الصلاحيات، فقد أشار العمايرة (2002) إلى مجموعة من هذه المبادئ وهي:

أولاً: قانونية التفويض: يشير هذا المبدأ إلى الجوانب القانونية لعملية التفويض من خلال توافق الجوانب التي يتم فيها التفويض مع الأنظمة والقوانين التي تحكم عملية التفويض.

ثانياً: جزئية التفويض: ويشير ذلك إلى أن عملية التفويض للصلاحيات لا تتم بشكل كلي، وإنما بصورة جزئية ولبعض المهام، ولا يجوز تفويض كامل الصلاحيات.

ثالثاً: تناسب مستوى التفويض: إن عملية التفويض للصلاحيات تتطلب تناسباً في مستوى الصلاحيات المفوضة مع قدرة المفوض له هذه الصلاحيات، بالإضافة إلى تناسب مركزه.

رابعاً: صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية: إن عملية التفويض تتم من خلال الصفة الوظيفية، والسلطة التي يمتلكها المفُوض، لا بصفته الشخصية.

خامساً: متابعة المفُوض لمن تم تفويضه الصلاحيات: يجب على المفوض متابعة الصلاحيات التي تم تفويضها، وهذا يؤكد على مسؤولية المفُوض المباشرة عن الأعمال التي تم تفويضها، حيث أن تفويض الصلاحيات لا يعفيه من المسؤولية.

سادساً: علنية التفويض وصراحته: إن عملية التفويض للصلاحيات تتطلب التوضيح لجميع العاملين في المؤسسة، وأن يكون التفويض صريحاً وعلنياً لا ضمنياً.

سابعاً: توثيق عملية التفويض: وهذا يتطلب أن يكون تفويض الصلاحيات مكتوباً، وليس شفهياً، وذلك تحديداً للأعمال المفوضة وتلافياً لحدوث أي تداخلات.

مراحل تفويض الصلاحيات

هناك مراحل تسير خلالها عملية تفويض الصلاحيات بحيث تقود كل مرحلة إلى المرحلة التي تليها مباشرة، وهي على النحو التالي كما بينها (أبو عابد، 2005) على النحو التالي:

أولاً: مرحلة التدريب: يتطلب من القائد تقديم التدريب الكافي للمرؤوس الذي سيعهد إليه إنجاز مهمة من مهمات القائد، وأن يعطيه الفرصة للاستيضاح، أو الاستفسار أثناء مرحلة التدريب التي يخضع لها المرؤوس.

ثانياً: مرحلة التوجيه: يجب على القائد أن يقدم التوجيه المناسب للمرؤوس أثناء أدائه للعمل، وأن يسمح له بتقييم أدائه، ويقوم القائد بتقديم النصح والإرشاد له أثناء العمل، وما يقوم به من مهمات.

ثالثاً: مرحلة الملاحظة: في هذه المرحلة يعمل القائد على ملاحظة ومتابعة أداء المرؤوس، وفي هذه المرحلة يعمل المرؤوس تحت إشراف وملاحظة القائد، مع السماح له بطرح الأسئلة والاستفسارات.

رابعاً: مرحلة المراقبة: يقوم القائد من خلال هذه المرحلة بمراقبة ومتابعة المرؤوس أثناء أدائه للعمل، دون أن يسمح له بطرح استفساراته، أو تساؤلاته.

خامساً: مرحلة اتخاذ القرار بالتفويض: في هذه المرحلة يفوض القائد المرؤوس بأداء المهمة إذا تأكد أنه كفء وقادر على أدائها، وذلك من خلال اتخاذه الإجراءات اللازمة لنقل المهمة إليه، وإتاحة الفرصة له بطرح الأسئلة والاستفسارات.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي استطاعت الباحثة التوصل إليها بعد الرجوع إلى المصادر المعرفية المختلفة، والمجلات العلمية في هذا المجال، وتم عرضها حسب تسلسلها الزمني استناداً لثلاث محاور رئيسة وهي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية

أجرى كوتس (Coats, 1993) دراسة هدفت الكشف عن الأنماط القيادية لدى عمداء بعض كليات الآداب في الجامعات الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (286) عميد كلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الأنماط القيادية، أعدت لهذا الغرض. أظهرت نتائج الدراسة أن العمداء يفضلون النمط الذي يتصف بأنه عالٍ في المساندة متدن بالتوجيه، كما أشارت النتائج إلى أن العمداء غير راغبين في تغيير نمطهم القيادي من موقف لأخر.

أما دراسة بيرغ (Berg, 1993) فهدفت الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي، وأنماط الشخصية لمدراء المدارس في ولاية مينسوتا بأمريكا. تكونت عينة الدراسة من (72) مديراً. استخدمت استبانة أنماط القيادة، وأنماط الشخصية. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ما نسبته (53%) من المدراء يتصفون بالنمط القيادي العالي في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي، ونمط الشخصية، والصفات الفردية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المدارس تُعزى لاختلاف متغير العمر، الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة.

وأجرى بستا (Bista, 1994) دراسة هدفت التعرف على مدى انتشار كل من النمط التنظيمي، والنمط الديمقراطي والنمط السياسي بين المدراء العامين في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (82) مدير ومديرة. استخدم في هذه الدراسة مقياس الأنماط القيادية حيث اشتمل على ثلاثة أنماط للقيادة وهي: النمط التنظيمي، والنمط الديمقراطي، والنمط السياسي. أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً لدى المدراء العامين، كما أشارت النتائج إلى أن انتشار النمط السياسي في المناطق الكبيرة أكثر منه في المناطق الصغيرة.

كما أجرى يونغ (Young, 1994) دراسة هدفت تحديد النمط القيادي عند رؤساء كليات المجتمع في منطقة المسيسبي وأثره على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية. تكونت عينة الدراسة من (94) عضو هيئة تدريس. استخدم الباحث مقياس هيرسي وبلانشرد لقياس النمط القيادي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين النمط القيادي لرؤساء الكليات والرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئات التدريسية، كما أكدت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية يمكن أن يرتفع إذا اتبع الرؤساء النمط القيادي الذي يهتم بالعلاقات مع العاملين. وأشارت النتائج إلى أن مستويات الرضا لأعضاء الهيئة التدريسية تزداد عندما يمارس رؤساء الكليات نمط السلوك القيادي الذي يقوم على الاهتمام بالعلاقات وتقديم الدعم والتسهيلات، والاعتراف بهم وتقدير أعمالهم، وإزالة العقبات التي تؤثر على إنجاز العمل لديهم.

وهدفت دراسة ميلر (Miller, 1995) الكشف عن الفروق في أنماط قيادة مدراء المدارس المدرّبين، وغير المدّربين على نظرية الشبكة الإدارية، وتصورات المدرسين المدرّبين، وغير المدربين في الشبكة الإدارية، لأنماط قيادة المدراء، في ضوء متغيرات الجنس والعمر، وسنوات الخبرة الإدارية، والخبرة التدريسية، وحجم كادر التعليم، والواجبات المدرسية، وحجم المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (60) مديراً، و(177) معلماً من المدارس العامة في مقاطعة المسيسبي الأمريكية، منهم (39) معلماً شاركوا في دورة ولاية المسيسبي للشبكة الإدارية، و(138) منهم لم يشاركوا. أجاب أفراد عينة الدراسة على استبانة أنماط القيادة من أجل الحصول على التصورات، والمفاهيم للممارسات القيادية. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في أنماط القيادة بين المدراء المدرّبين على الشبكة الإدارية، والمدراء العاديين الذين يفضلون نمط استراتيجي، أو تعاوني للقيادة، مقارنة مع المدراء الذين

لم يتدربوا، وهذا يدعمه تصورات المدرسين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في أنماط القيادة تُعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرات المدرسية، في حين وجدت فروق في أنماط القيادة تُعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية، وحجم كادر التعليم، وحجم المدرسة.

كما أجرى رواشدة (2002) دراسة هدفت الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال من الأردن من وجهة نظر الموظفين. تكونت عينة الدراسة من (485) موظفاً وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة أن مجال المبادأة في وضع إطار العمل حصل على متوسط حسابي أعلى من الاعتبارية، مما يعني تركيز رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم على الإنتاجية، وطرق العمل أكثر من التركيز على الاعتبارية. كما بينت النتائج وجود فروق على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في مجال المبادأة يعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق في مجال الاعتبارية تعزى لمستوى المؤهل العلمي.

أما دراسة العنزي (2002) فهدفت الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراه المعلمون. تكونت عينة الدراسة من (204) معلماً، استخدم في هذه الدراسة مقياس الأنماط القيادية من إعداد الباحث. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بشكل كبير، بينما لم تكن ممارسة نمط القيادة التساهلي، ونمط القيادة الدكتاتوري، إلا بدرجة منخفضة جداً. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية باختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرات.

وقام العبادلة (2003) بدراسة هدفت التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المديرين، والمساعدين، ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية

الرئيسية في محافظات الجنوب في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (444) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية، حيث احتلت مدينة معان المركز الأول. كما أن النمط المفوّض كان أكثر ما يمارس في مدينة العقبة. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الأنماط القيادية الشائعة، والثقافة الإدارية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، ولم تكشف الدراسة عن أي فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الأنماط القيادية الشائعة والثقافة الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

وهدفت دراسة النيرب (2004) الكشف عن الأنماط القيادية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في ضوء متغيرات الجنس والجامعة، والمستوى الوظيفي، ومكان السكن. تكونت عينة الدراسة من (1931) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، حيث كان عدد الطلبة (1666) طالباً وطالبة، وكان عدد أعضاء الهيئة التدريسية (265) عضو هيئة تدريس. أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي حصل على تقدير متوسط، في حين حصل النمط التسيبي على تقدير منخفض، وحصل النمط الديكتاتوري على تقدير منخفض أيضاً. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس لدى أعضاء هيئة التدريس، بينما كانت الفروق واضحة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في النمط الديمقراطي لصالح الذكور، والنمط التسيبي، والديكتاتوري جاء لصالح الإناث. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة، ومجالاتها تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة، حيث كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في النمط الديمقراطي، أما النمط التسيبي،

والنمط الدكتاتوري فكان لصالح الطلبة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية (الديمقراطي، والتسيبي، والديكتاتوري) لدى أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجامعة لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح، وجامعة القدس المفتوحة، والجامعة العربية الأمريكية.

وأجرى بورز (Bowers, 2004) دراسة هدفت الكشف عن أثر أنماط القيادة والمواقف والمعتقدات على نشر البرامج التربوية، وأهمية دراسة أثر أنماط القيادة، والتصورات والمعتقدات على التطبيق الصحيح، ونجاح البرامج التربوية، مثل برنامج الكفاءة المطبق في ولاية أيلينوي الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من خمسة من مدراء المدارس الأساسية، وثلاثة مرشدين تربويين للمرحلة الأساسية، وأحد أعضاء الإدارة المدرسية، ومساعد مدير. أظهرت النتائج أن تطبيق برنامج الكفاءة يجمع العديد من الخصائص التي تجعل الفرد أكثر قدرة على اكتساب الأنماط القيادية. كما أكدت الدراسة أن التطبيق الصحيح للبرامج يحتاج إلى وقت لكي تثبت جدارتها خاصة إذا كان البرنامج جديداً، وقد بين المدراء دعمهم لتطبيق مثل هذا النوع من البرامج التي تعزز القدرات القيادية لديهم بشكل مباشر، وقد ركز كل من: المرشدين والمستشارين المشاركين في هذه الدراسة على ضرورة تطبيق البرنامج؛ لأنه يوفر لهم رؤيا صحيحة حول كيفية إرشاد الطلبة، والتعامل معهم.

أما دراسة الشريدة (2004) فهدفت التعرف على الأنماط القيادية لمديري الإدارة المتعلقة بالأداء في العمل والسلطة والاعتبارية، وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (45) رئيس قسم يعملون في مديريات الإدارة المختلفة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أظهرت النتائج أن هناك سبعة نماذج من مديري الإدارة وفقاً لأدائهم في الأبعاد الثلاثة (العمل والسلطة

والاعتبارية) وتشكل نسبة ذوي الأداء العالي في بعدي العمل والاعتبارية ومتوسطي الأداء في بعد السلطة ما نسبته (11%)، وتشكل نسبة مديري الإدارة ذوي الأداء العالي في بُعد العمل ومتوسطي الأداء في بعدي السلطة والاعتبارية ما نسبته (11%)، أما متوسطو الأداء في الأبعاد الثلاثة فتشكل نسبتهم (33%). كما بينت النتائج عدم وجود فروق للأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق لبعد الاعتبارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح متغير الخبرة من (11-15) سنة.

كما أجرى لوثانس (Luthans, 2004) دراسة هدفت الكشف عن مدى فاعلية النمط القيادي. أجريت الدراسة في مدينة ماكجرو في سنغافورة. تكونت عينة الدراسة من ثلاث مجموعات. شملت كل مجموعة (27) طالباً، بالإضافة إلى قائد يشرف على كل مجموعة له نمط قيادي معين، تم تطبيق ثلاث أنماط من القيادة وهي: (نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة المتساهل). أظهرت نتائج الدراسة بعد تطبيق العديد من البرامج الإدارية أن المجموعة التي استخدم فيها القائد الأسلوب الأوتوقراطي كانت أعلى إنتاجية من المجموعة التي استخدم فيها القائد الأسلوب الديمقراطي. كما بينت النتائج أن المجموعة ذات القائد الديمقراطي كانت متفوقة في الناحية الابتكارية، والدافعية والثبات عن المجموعة ذات القائد الأوتوقراطي، في حين أشارت النتائج إلى أن المجموعة التي تم قيادتها بالأسلوب المتساهل كانت نتائجها منخفضة على الدوام في مختلف المجالات.

وأجرت النمري (2008) دراسة هدفت الكشف عن نمط القيادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام هو النمط الديمقراطي وبدرجة متوسطة، كما بينت

النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة للنمط القيادي السائد تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، الجنس، الكلية.

وقامت بيدراجا وردريجورز وبيريدا وساجريدو وسيقوفيا (Pedraja, Rodriguez, Barreda, Sagredo & Segovia, 2009) بدراسة هدفت الكشف عن أنماط القيادة السائدة في مدارس تشيلي. تكونت عينة الدراسة من (243) مديراً، تم اختيارهم من (21) مدرسة ابتدائية في مدينة أريكا في تشيلي. تم في هذه الدراسة استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل للكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المدارس المشاركة في هذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي دال إحصائياً على نوعية المدارس. كما بينت النتائج أن نمط القيادة الإجرائية لا يؤثر بشكل كبير على نوعية المدارس المشاركة في هذه الدراسة. وأشارت النتائج أن نمط القيادة التأهيلية يؤثر سلباً على هذه المدارس.

أما دراسة العابد (2010) فهدفت الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على الرضا الوظيفي للمعلمين، كما هدفت الكشف عن الفروق في أنماط القيادة تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (240) معلماً ومعلمة من معلمي مديرية تربية جرش. استخدم في هذه الدراسة استبانة أنماط القيادة، واستبانة الرضا الوظيفي من إعداد الباحثة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للنمط القيادي في درجة الرضا الوظيفي ككل، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الأنماط القيادية لدى مديري المدارس تعزى لأثر الجنس، وسنوات الخبرة.

كما أجرى سيبواكا وماليت وماكفدين (Sypawka, Mallett & McFadden, 2010) دراسة في ولاية كارولينا الأمريكية هدفت التعرف على أنماط القيادة لدى عمداء

الكليات الجامعية. تكونت عينة الدراسة من (134) عميداً يعملون في الكليات الجامعية المختلفة في ولاية كارولينا. ولتحقيق أهداف الدراسة استجاب العمداء لاستبانة التوجهات القيادية المكونة من (32) فقرة تقيس توجهات هؤلاء العمداء القيادية. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين العمداء هو النمط الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، وتنمية الموارد البشرية، كما بينت نتائج الدراسة وجود نمط يستخدم جزئياً وهو النمط الرمزي، وذلك عند الحاجة لإثارة دافعية المرؤوسين للعمل والإنجاز وقت الأزمات.

ثانياً: الدراسات التي تناولت تفويض الصلاحيات

أجرى عبد الجبار (1987) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقارن عن عملية تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن بين النظرية والتطبيق. طبقت هذه الدراسة على ست مؤسسات في الأردن متفاوتة الحجم. أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تفويض السلطة في أي منظمة تتأثر بكل من البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتمثلة في الظروف المتعلقة بكل من المفوض، والمفوض إليه موضوع التفويض، والعوامل المساعدة الأخرى كالوسائل التكنولوجية، وأنظمة المعلومات، والفلسفة السائدة في المؤسسة. كما أن عملية تفويض السلطة تتأثر بالبيئة الخارجية التي تشمل الأعراف، والتقاليد، والقيم السائدة في المجتمع، والظروف الاقتصادية، والثقافية، والتربوية على صعيد الدولة ككل، كما أن للنمط التربوي السائد علاقة بفلسفة التفويض لدى القائد الإداري.

وقام أبو الكشك (1992) بدراسة هدفت الكشف عن تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، كما هدفت التعرف على واقع ممارسات عمداء كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن لعملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة، والمجال الإداري والشؤون المالية. تكونت عينة الدراسة

من (236) إداري وعضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من مجالين: المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة، المجال الإداري والشؤون المالية. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين عمداء كليات المجتمع الحكومية، وعمداء كليات المجتمع الخاصة في عملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في المجالين الرئيسين لصالح عمداء كليات المجتمع الخاصة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين عمداء كليات المجتمع الصغيرة الحجم وعمداء كليات المجتمع المتوسطة الحجم في عملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في المجال الأكاديمي، وشؤون الطلبة، والمجال الإداري والشؤون المالية لصالح عمداء كليات المجتمع المتوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين عمداء كليات المجتمع الصغيرة الحجم وعمداء كليات المجتمع الكبيرة الحجم في عملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية لصالح عمداء كليات المجتمع الكبيرة الحجم في المجال الإداري والشؤون المالية.

كما أجرى راوسون (Rawson, 1994) دراسة هدفت تحديد درجة استخدام المدراء العامين لعملية التفويض من وجهة نظر المدراء المساعدين، إضافة إلى تحديد انطباعات المدراء العامين لمدى ممارستهم لعملية التفويض مقارنة مع انطباعات مساعديهم. تكونت عينة الدراسة من (102) من المدراء العامين، والمدراء المساعدين في الكليات الجامعية المتوسطة في ولاية إيوا الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة تطابق انطباعات المدراء العامين، والمدراء المساعدين حول مدى ممارسة المدراء العامين لعملية التفويض، وإتفاق المدراء العامين، والمساعدين على أن المدراء العامين يعتبرون عملية التفويض إحدى الأدوات الإدارية الرئيسة، ولا يوجد علاقة بين حجم للمؤسسة، أو عدد سنوات تولي المدير العام للمنصب، ودرجة استخدامه لعملية التفويض.

وهدفت دراسة الكيلاني (1995) التعرف على كيفية ممارسة المدراء لعملية تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات الإدارية وإدارة الوقت في العمل. تكونت عينة الدراسة من (135) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة ضعف الميل لتفويض الصلاحيات، والسلطات لدى المدراء لمرؤوسيهم بشكل عام، واعتقادهم بأن وجودهم ضروري لمراجعة القرارات المتخذة من قبل المرؤوسين وتعديلها باستمرار، وأن انخفاض إنتاجية المؤسسة ناتج عن عدم وجودهم على رأس عملهم وحرصهم الشديد على الإطلاع على تفصيلات العمل.

وقام برقاوي (1997) بدراسة هدفت التعرف على اتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات لتفويض الصلاحيات في الإدارة الحكومية. تكونت عينة الدراسة من المديرين في مراكز الوزارات في العاصمة عمان ممن يشغلون مناصب ذات مسميات وظيفية (مدير دائرة ورئيس قسم)، والبالغ عددهم (461) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة تمتع المديرين بدرجة متوسطة من الإدراك لمفهوم تفويض الصلاحيات بشكل عام، ووجود درجة متوسطة من المهارة لدى المديرين في ممارسة عملية تفويض الصلاحيات. كما أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها تفعيل عملية تفويض الصلاحيات، ومن أهمها المواظبة على تدريب المرؤوسين، ورفع كفاءتهم، وإيجاد الثقة بين الرئيس، والمرؤوسين من خلال التعامل الواضح والصريح، واختبار الموظفين الجيدين ووضعهم في الأماكن المناسبة لكفاءاتهم وتحديد المهام والصلاحيات بدقة. كما بينت النتائج أن المديرين من ذوي المسمى الوظيفي (رئيس قسم)، والمؤهل العلمي (ثانوية عامة، ودبلوم متوسط، وبكالوريوس)، والذين يعملون تحت إشرافهم (10 مرؤوسين فأقل) يروا أن العوامل التنظيمية تعتبر معوقاً لعملية تفويض الصلاحيات أكثر من المديرين ذوي المسمى الوظيفي (مدير دائرة)، والمؤهل العلمي (ماجستير)، والذي يعمل تحت إشرافهم (20 مرؤوساً فأكثر).

وأجرى لوفيت وأوتيس وواتس (Lo-Vette, Otis & Watts, 2000) دراسة هدفت الكشف عن تصورات المعلمين نحو مديريهم في درجة تفويض الصلاحيات وإظهار، وعرض مهارات التفويض، ومهارات العلاقات في ولاية لويزيانا في الولايات المتحـدة الأمريكيـة. طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المعلمين المشتركين في دورة تدريبية للحصول علـى رخصة إدارة المدارس، أو من أنهوا متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة. تكونـت عينة الدراسة من (846) معلماً ومعلمةً. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين الذين يختلفون في العمر يختلفون أيضاً في درجة تفويض الصلاحيات، فالمدراء الأصغر سناً كانوا أكثر استعداداً للتفويض، ويتمتعون بصفات تؤدي إلى قيام علاقات أفضل بينهم، وبـين مرؤوسـيهم. كمـا أشارت النتائج إلى أن المديرات لديهن مهارات تفويض أقوى مما لـدى المـدراء رغـم أن علاقاتهن لم تكن أقوى، وبشكل عام فقد كان العمر أهم متغير في تحديد ما إذا كـان ينظـر للمدير على أنه يفوض الصلاحيات، ويهتم بالعلاقات مع المرؤوسين.

أما دراسة الزعبي (2004) فهدفت الكشف عن درجة ممارسة أكاديميي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسـة مـن (128) أكاديمياً. أظهرت النتائج أن درجة التفويض منخفضة إلى حدٍ ما في مجالات الدراسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً اتخاذ القرار، النمو المهني، قيمة الذات، الأثـر، المكانـة. وإن أغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار. كما بينـت النتائج وجود فروق في درجة التفويض تعزى لأثر طبيعة العمـل لـصالح أعـضاء هيئـة التدريس، ووجود فروق لأثر الرتبة العلمية لصالح الأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد مقابل الأستاذ، ولصالح الأستاذ المساعد مقابل المدرس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر التخصص، والجنس، والخبرة في التدريس.

وقام ذياب (2004) بدراسة هدفت التعرف على مستوى تفويض الصلاحيات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (467) معلماً ومعلمةً. أظهرت النتائج أن مستوى تفويض الصلاحيات على مجال الواجبات الإدارية، والتربوية، والفنية، والدرجة الكلية جاء بدرجة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد جاء مستوى التفويض عالياً. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق في تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أو المؤهل العلمي، أو لمتغير المحافظة.

كما قام جريسلي (Greasly, 2005) بدراسة هدفت الكشف عن مدى إدراك الموظفين لمفهوم تفويض الصلاحيات. واعتمدت الدراسة على أربعة مشاريع، وقام الباحث بمقابلات معمقة مع (582) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة بين خبرة الموظف والمنصب الوظيفي. كما بينت النتائج أن طبيعة القادة كانت من أحد المحددات في تحقيق تفويض الصلاحيات، وذلك لوجود إجراءات مشددة مما يحد من حريتهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق في أعمالهم. أما المحدد الآخر في تحقيق تفويض الصلاحيات هو دور المدير المباشر لتحقيق التفويض لموظفيه؛ أي وجود علاقة بين التفويض الإداري ودور المدير المباشر.

وأجرى تارجا (Tarja, 2006) دراسة هدفت تحليل ووصف تفويض العاملين لفظياً وسلوكياً، ومخرجات عملية التفويض بشكل عام. تكونت عينة الدراسة من (209) من رؤساء الأقسام في الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة أن الرؤساء قاموا بممارسة التفويض اللفظي، والسلوكي بطريقة قوية جداً، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التفويض

منخفضة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التفويض مثل ضغوط العمل، وطبيعة العمل.

وهدفت دراسة ناجي (2005) الكشف عن درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين أنفسهم، كما هدفت الكشف عن العلاقة بين فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة، ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين، والتعرف إلى أثر مكان العمل على فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة، وعلى مستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين. تكونت عينة الدراسة من (143) إدارياً. أظهرت النتائج أن درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية كذلك. وبينت النتائج أن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين فهم الإداريين لتفويض السلطة وممارستها، وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري، وعدم وجود فروق في مجال فهم الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل، ووجود فروق في مجال ممارسة الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل لصالح الإداريين في مديريات التربية والتعليم.

كما أجرت الجمعان (2007) دراسة هدفت التعرف على دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. والتعرف على مستوى ممارسة المساءلة والتفويض الإداري والرقابة الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (146) فرداً من العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المساءلة في فعاليات وزارة التربية والتعليم في الأردن عالياً، بينما كان مستوى ممارسة

التفويض الإداري متوسطاً من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة الرقابة الإدارية في فعاليات وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية كانت عالية. كما أن مستوى دور المساءلة في الرقابة الإدارية كان عالياً، بينما كان مستوى دور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية متوسطاً. وأشارت النتائج إلى أن أفراد العينة الحاصلين على درجة بكالوريوس فأقل لديهم ممارسات للتفويض الإداري أعلى من ذوي فئة دبلوم عالي. وأظهرت النتائج أن أفراد العينة العاملين في مركز الوزارة، وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى للمساءلة في الرقابة الإدارية مقارنة بأفراد العينة العاملين في إقليم الشمال. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة المساءلة، وممارسة التفويض الإداري، وممارسة الرقابة الإدارية.

وأجرى لوفيت وجوان (Lo-Vette & Joanne, 2009) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن تصورات المعلمين حول أنماط تفويض المديرين للصلاحيات. تكونت عينة الدراسة من (76) معلماً مشاركين في دورة تدريبية للحصول على شهادة في إدارة المدارس، استخدم في هذه الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى إلى العمر، حيث كان المديرون الأصغر عمراً أكثر رغبة في تفويض الصلاحيات، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في درجة تفويض الصلاحيات تعزى إلى الجنس لصالح المديرات اللواتي أظهرن درجة أكبر من تفويض الصلاحيات مقارنة مع المديرين.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وتفويض الصلاحيات

أجرى إيكلي (Eckley, 1998) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين تفويض المعلم ونمط القيادة في المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (684) معلماً ومعلمةً في مدارس ولاية

بنسلفانيا. استخدم في هذه الدراسة مقياس تفويض الصلاحيات، ومقياس الأنماط القيادية من إعداد الباحث. أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين قد لمسوا التفويض، وذلك لأن المدير استخدم الأسلوب القيادي المرتبط بالعلاقات الإنسانية، وأن متغيرات (العمر، الجنس، مستوى التعليم) ليست مهمة لتفويض المعلم. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين لمسوا التفويض عندما تصوروا بأن المدير استخدم القيادة البنيوية، وأنهم لم يشعروا بالتفويض عندما استخدم مديروهم القيادة السياسية، أو الرمزية.

كما أجرى هاجرتي (Haggerty, 2000) دراسة هدفت تحديد أنماط القيادة التي لها أثر على المنظمات، وتحديداً فيما إذا كان التفويض له تأثير على المنظمة أكثر من غيره من الممارسات الإدارية. كما هدفت الدراسة الكشف عن النمط السائد لدى المدراء. تكونت عينة الدراسة من (77) مديراً. أظهرت نتائج الدراسة أن تفويض الأفراد له تأثير كبير في أداء المنظمة أكثر من اعتماد المدراء فقط على التشجيع، والتحفيز للموظفين لرفع مستوى الأداء في المنظمة، كما بينت النتائج أن النمط القيادي الذي يأخذ بالاعتبار حاجات المرؤوسين، وحاجات العمل يساعد في نجاح المؤسسة، وأشارت النتائج إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد.

وقام ماك آرثر ورونالد (McArthur & Ronald, 2002) بدراسة هدفت التعرف على علاقة النمط القيادي الديمقراطي بتفويض الصلاحيات للعمداء والعاملين في كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية. شملت الدراسة ما مجموعة (75) كلية مجتمع. وتم اختيار (120) عضو هيئة تدريس استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية طردية بين ممارسة تفويض الصلاحيات، ونمط القيادة الديمقراطي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من الصفات السلبية التي

اتسم بها المناخ التنظيمي لهذه الكليات، وهي سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي في طرق اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى فقدان الثقة بين عمداء الكليات، وبين العاملين، كما بينت النتائج وجود مقاومة لدى العاملين فيما يتعلق بالتغير، وعدم فاعلية الاتصالات بين الإدارات، وتنوع الثقافات التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من السمات السلبية التي تشكل عوائق لتفويض الصلاحيات لدى العاملين بما فيهم أعضاء هيئة التدريس.

وأجرت بيدريت (Piderit, 2003) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت التعرف على تأثير تفويض مدير المدرسة للصلاحيات على ولاء المعلمين في المدارس الإعدادية في المدينة والضواحي، من خلال إجراء تحليل ومقارنة لإدراكات المعلمين لسلوك المدير القائد في المدارس الإعدادية الكاثوليكية الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (510) معلماً ومعلمةً يعملون في (53) مدرسة إعدادية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي المهتم بالعاملين من جهة وتفويض الصلاحيات، ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين للتنظيم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تطوير نموذج يحدد الأبعاد السلوكية للولاء التنظيمي للمعلمين عبر تفويض صلاحيات واسعة لهم تشعرهم بالمسؤولية والحاجة لإثبات الذات.

أما دراسة أوزارالي (Ozaralli, 2005) فهدفت الكشف عن أثر القيادة على التفويض وفاعلية الفريق. كما هدفت التعرف على أثر التفويض الإداري في فاعلية فرق العمل، والإبداع الإداري ونمط الاتصالات. تكونت عينة الدراسة من (102) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري، والإبداع التنظيمي، ونمط الاتصالات السائدة في المنظمة. كما بينت النتائج أن النمط القيادي له دور كبير في تعزيز

مفهوم التفويض الإداري، وأنه يساعد في زيادة فاعلية فرق العمل، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات.

وأجرى الغبيوي (2008) دراسة هدفت الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بدرجة تفويض السلطة لديهم. تكونت عينة الدراسة من (304) معلماً ومعلمةً. استخدم في هذه الدراسة أداتين الأولى حول الأنماط القيادية، والثانية حول تفويض السلطة. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية، وجاء بالمرتبة الأولى، وجاء النمط الأوتوقراطي بالمرتبة الثانية، فالنمط الترسلي، كما أظهرت النتائج وجود فروق في تطبيق النمط الديمقراطي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في تطبيق النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي تعزى لسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق في تطبيق النمطين الترسلي، والأوتوقراطي تعزى لمتغير الجنس، كما أشارت النتائج إلى أن درجة تفويض المديرين للسلطة كانت بدرجة كبيرة، وبينت النتائج وجود فروق في درجة تفويض المديرين للسلطة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وحسب متغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المجال الفني، ووجود فروق في درجة تفويض المديرين للسلطة على الأداة ككل حسب متغير الجنس، وسنوات الخبرة لصالح الذكور، وسنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمطين الأوتوقراطي، والترسلي، وتفويض السلطة بمجاليها الإداري، والفني.

أما دراسة هوبكنز وأونيل وأنجيلا وبيلومونيا (Hopkins, O'Neil, Angela & Billimonia, 2009) في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن علاقة دور القيادة في تفويض الصلاحيات، كما هدفت إلى وضع نموذج يعزز من دور المرأة القيادي في

مؤسسات التعليم العام والعالي الأمريكية بهدف تحقيق الولاء التنظيمي وتحسين أداء الإناث العاملات في قطاع التعليم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم مراجعة عينة مكونة من (34) دراسة، ومقال منشورة عن دور القيادة في تفويض الصلاحيات للمرأة في الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم الدراسات والبحوث توصلت إلى وجود عوامل وأنماط قيادية يمكن أن تمنح المرأة الصلاحيات التي تعزز مكانتها الوظيفية، ويحقق لها الانتماء والولاء للعمل كالقيادة التحويلية، والقيادة بالعلاقات، والتركيز على تنمية الموارد البشرية لدورها في تمكين القيادة النسائية، والثقة التنظيمية، وتوليها مناصب في الإدارات الوسطى والعليا، ومنحها حرية المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تفويض الصلاحيات.

وأجرى فلانس (Flance, 2010) دراسة في منطقة المسيسبي في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تحديد النمط القيادي عند رؤساء كليات المجتمع، وأثره على تفويض الصلاحيات لأعضاء الهيئات التدريسية. تكونت عينة الدراسة من (194) عضو هيئة تدريس، استخدم في هذه الدراسة مقياس هيرسي وبلانشرد للكشف عن النمط القيادي، كما استخدم مقياساً للكشف عن أثر القيادة على تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي لرؤساء الكليات المهنية، وتفويض الصلاحيات عند أعضاء الهيئات التدريسية فيها. كما بينت نتائج الدراسة أهمية تفويض الصلاحيات في إعطاء حرية اختيار المساق، وتفويض عضو هيئة التدريس في اختيار أوقات محاضراته واستراتجيات التدريس والحرية الأكاديمية مما يزيد من أدائه وإنتاجه ويرفع من رضاه الوظيفي الذي يحقق له الانتماء الوظيفي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستويات الرضا لأعضاء الهيئة التدريسية تزداد عندما يمارس رؤساء الكليات نمط السلوك القيادي الذي يقوم على الاهتمام بالعلاقات وتقديم

الدعم والتسهيلات، والاعتراف بهم وتقدير أعمالهم، وإزالة العقبات التي تؤثر على إنجاز العمل عبر تفويضه لصلاحيات متعددة وموسعة لهم.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة أن معظم هذه الدراسات حاولت الكشف عن أهمية النمط القيادي، ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، ومن هذه الدراسات دراسة (Coats, 1993). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشريدة، 2004) والتي تشير إلى أهمية السلطة كبُعد أساسي في الإدارة.

وهناك بعض هذه الدراسات تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات كالرضا الوظيفي كما ورد في دراسة يونغ (Young, 1994)، ودراسة العابد (2010) كما تناولت دراسات أُخرى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كدراسة (العنزي، 2002). وهدفت دراسات أُخرى إلى الكشف عن فاعلية النمط القيادي كدراسة لوثانس (Luthans, 2004) التي أشارت إلى أن المجموعة القيادية الديمقراطية كانت متفوقة من الناحية الابتكارية والدافعية والثبات عن المجموعة ذات القائد الأوتوقراطي.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت تفويض الصلاحيات، فقد اهتمت بتناول دور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كدراسة (الجمعان، 2007)، وبحثت دراسات أخرى في مستوى تفويض الصلاحيات، كدراسة (ذياب، 2004)، وتناولت دراسة راوسون (Rawson, 1994) درجة تفويض الصلاحيات في الجامعات لدى أعضاء هيئة التدريس، وبحثت دراسات أُخرى في مدى فهم وممارسة الإداريين لتفويض الصلاحيات كدراسة (ناجي، 2005).

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة والمتغيرات التي تناولتها أن غالبية هذه الدراسات اهتمت بالأنماط القيادية في ضوء متغيرات ذات علاقة بالجانب الإداري، وما يلاحظ من خلال ذلك بأنه لم يكن هناك أي من هذه الدراسات تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمديرين، وهناك دراسة إيكلي (Eckley, 1998)، التي تناولت العلاقة بين تفويض المعلم، ونمط القيادة في المدرسة، وهذه جزئية بسيطة في هذا المجال، وتم تناولها من وجهة نظر المعلمين.

وهناك دراسات تناولت العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وتفويض الصلاحيات كدراسة ماك آرثر وروناالد (McArthur & Ronald, 2002)، ودراسة فلانس (Flance, 2010)، ويلاحظ أن عينة هذه الدراسة كانت العمداء والعاملين في كليات المجتمع، وتناولت دراسة أوزارالي (Ozaralli, 2005) أثر القيادة على التفويض وفاعلية الفريق، كما ويلاحظ أن معظم الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وعلاقتها بتفويض الصلاحيات أُجريت على المدارس كما في دراسة الغبيوي (2008)، بيدريت (Piderit, 2003).

وبالنظر إلى الدراسة الحالية، فإنها اهتمت بتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس، وفي ضوء متغيرات على درجة من الأهمية، والتي تكشف عن اختلاف الأنماط القيادية، ودرجة تفويض الصلاحيات، وانطلاقاً من هذا الجانب يمكن النظر إلى الدراسة الحالية بأنها تختلف عن الدراسات السابقة، وذلك من خلال تقديمها لتصور عام عن جوانب ومتغيرات ذات فاعلية، وأهمية في تطور الجوانب الإدارية التعليمية التربوية، والمتمثلة بتفويض الصلاحيات. بالإضافة إلى شمولية هذه الدراسة على مديريات التربية والمدارس، وهذا ما يتوقع أن يعطيها موقعاً بين الدراسات السابقة في ضوء ما ستتوصل إليه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وتوظيفها في العملية الإدارية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القـادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس. يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، وطريقة اختيارها، كما يتضمن وصـفاً للأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، وطـرق اسـتخراج دلالات صـدقها وثباتهـا، بالإضافة للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/2009، البالغ عـددهم (749) رئيس قسم ومدير مدرسة، منهم (130) رئيس قسم، و (619) مدير ومديرة مدرسة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الجنس، الخبرة، والمسمى الوظيفي.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي / الجنس / الخبرة	رئيس قسم		مدير مدرسة		المجموع
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
أقل من 10 سنوات	16	02	25	23	66
من 10–15 سنة	31	02	52	79	164
أكثر من 15 سنة	65	14	179	261	519
المجموع	112	18	256	363	749
	130		619		

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (404) رئيس قسم، ومدير مدرسة، منهم (122) رئيس قسم، و (282) مدير ومديرة مدرسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي، موزعين على متغيرات الجنس، الخبرة، والمسمى الوظيفي، كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، الخبرة، والمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي / الجنس / الخبرة	رئيس قسم		مدير مدرسة		المجموع
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
أقل من 10 سنوات	14	02	21	19	56
من 10-15 سنة	28	01	41	63	133
أكثر من 15 سنة	63	14	67	71	215
المجموع	105	17	129	153	404
	122		282		

أداتا الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين للكشف عن الأنماط القيادية وتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس. وفيما يأتي وصف لكل من هاتين الأداتين، ومؤشرات صدقهما وثباتهما.

أولاً: استبانة الأنماط القيادية

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة للكشف عن الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس، وقد تم بناء استبانة الأنماط القيادية استناداً إلى مرتكزين وهما:

أولاً: الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال، حيث اشتمل الأدب النظري، والدراسات السابقة على تحليل لمفهوم القيادة الإدارية وأنماطها، وخصائصها، بالإضافة للنظريات التي تناولتها من مختلف الجوانب. كما تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية، ومنها دراسة الحويلة (2006)، للنيرب (2004)، (Young, 1994).

ثانياً: المقاييس السابقة في هذا المجال، هناك العديد من المقاييس التي تناولت أنماط القيادة والتي تم الرجوع إليها، ومن هذه المقاييس مقياس (الغبيوي، 2008)، (العجمي، 2006)، (السحيمي، 2002) (Hallinger, 1983) .

وبناءً على تلك المرتكزات، وما أطلعت عليه الباحثة، وفي ضوء ذلك تمت صياغة فقرات الاستبانة بصورتها الأولية، كما هو مبين في الملحق (1)، التي تكونت من (57) فقرة، تتبع تدريج ليكرت (Likert) الخماسي في الإجابة على فقراتها وهي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً)، وقد توزعت تلك الفقرات على ثلاث أنماط للقيادة وهي: النمط القيادي الديمقراطي ويقاس بـ (18) فقرة، والنمط القيادي الأوتوقراطي ويقاس بـ (20) فقرة، ونمط القيادة الترسلي ويقاس بـ (19) فقرة.

دلالات صدق استبانة الأنماط القيادية

لقد تحقق لاستبانة الأنماط القيادية مؤشرات الصدق الآتية:

أولاً: صدق المحتوى

تم التحقق من صدق محتوى استبانة الأنماط القيادية، التي تكونت من (57) فقرة، من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم في جامعة اليرموك، ومختص في اللغة والنحو، وتألفت من (15) محكماً، كما هو مبين في الملحق (2)، حيث طلب إليهم بيان رأيهم في فقرات الاستبانة من حيث سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ووضوحها من حيث المعنى، وسهولة الفهم، ومدى انتمائها للنمط الذي أُدرجت فيه، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة.

واعتمدت الباحثة ما نسبته (80%) فأكثر من إجماع المحكّمين لقبول الفقرة، أو حذفها، وبناءً على ذلك، ووفقاً لآراء المحكّمين فقد تم حذف فقرة واحدة من النمط القيادي الديمقراطي، وثلاث فقرات من النمط القيادي الأوتوقراطي، وفقرتان من النمط القيادي الترسلي، وتم إعادة صياغة ثلاث فقرات من الناحية اللغوية.

واستناداً إلى تلك التعديلات تكونت استبانة الأنماط القيادية من (51) فقرة موزعة على ثلاث أنماط، وهي على النحو الآتي: النمط القيادي الديمقراطي تكون من (17) فقرة، والنمط القيادي الأوتوقراطي تكون من (17) فقرة، والنمط القيادي الترسلي تكون من (17) فقرة، وقد أشار المحكمّون إلى مناسبة الاستبانة للكشف عن الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين.

ثانياً: صدق البناء

تم التحقق من دلالات صدق البناء لاستبانة الأنماط القيادية من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (50) رئيس قسم ومدير مدرسة من خارج عينة الدراسة، وتم حساب قيم معاملات ارتباط الفقرة بالنمط الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والنمط الذي تنتمي إليه

الفقرة	الارتباط مع النمط	الفقرة	الارتباط مع النمط	الفقرة	الارتباط مع النمط
1	0.66	18	0.64	35	0.34
2	0.61	19	0.74	36	0.79
3	0.82	20	0.39	37	0.62
4	0.56	21	0.35	38	0.77
5	0.78	22	0.83	39	0.74
6	0.75	23	0.48	40	0.69
7	0.61	24	0.83	41	0.47
8	0.76	25	0.33	42	0.90
9	0.63	26	0.32	43	0.73
10	0.78	27	0.78	44	0.82
11	0.70	28	0.77	45	0.81
12	0.75	29	0.75	46	0.68
13	0.82	30	0.70	47	0.83
14	0.65	31	0.72	48	0.84
15	0.77	32	0.36	49	0.85
16	0.72	33	0.71	50	0.86
17	0.42	34	0.78	51	0.86

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط "بيرسون" بين الفقرات، والأنماط التي تنتمي إليها هذه الفقرات، كانت مرتفعة، وتراوحت بين (0.32– 0.90). وقد اعتمدت الباحثة معياراً لقبول الفقرة، أو رفضها بأن لا يقل معامل ارتباطها بالنمط الذي تنتمي إليه، عن (0.25). وبناءً على هذا المعيار، وفي ضوء هذه القيم فقد تم قبول جميع فقرات الاستبانة، وبالتالي تكونت استبانة الأنماط القيادية بصورتها النهائية من (51) فقرة موزعة على ثلاث أنماط، كما هو مبين في الملحق (3).

ثبات استبانة الأنماط القيادية

للتحقق من ثبات استبانة الأنماط القيادية تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (50) رئيس قسم ومدير مدرسة، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest)، وتم إعادة تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني مدته أُسبوعان، وتم حساب قيم معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجاتهم في التطبيقين، كما تم استخراج قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي للأنماط، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4)

قيم معاملات ثبات الأنماط باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا

النمط	معامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة)	كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)
النمط القيادي الديمقراطي	0.89	0.93
النمط القيادي الأوتوقراطي	0.89	0.90
النمط القيادي الترسلي	0.90	0.94

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4) أن أعلى قيمة لـكرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) كانت للنمط القيادي الترسلي، التي بلغت (0.94)، وكانت أدنى قيمة لـكرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) للنمط القيادي الأوتوقراطي، حيث بلغت (0.90)، في حين جاءت أعلى قيمة لمعامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة) للنمط القيادي الترسلي، وبلغت (0.90)، وأدنى قيمة لمعامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة) للنمط القيادي الديمقراطي والأوتوقراطي، وبلغت (0.89). وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن استبانة الأنماط القيادية تتمتع بدلالات صدق وثبات تسمح باستخدامها في هذه الدراسة.

طريقة التصحيح

تكونت استبانة الأنماط القيادية من (51) فقرة موزعة على ثلاث أنماط، يضع المستجيب إشارة (√) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق محتوى الفقرة مع قناعته الشخصية، وفقاً لتدريج ليكرت (Likert) الخماسي وهي: دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (2) درجتان، ومطلقاً (1) درجة، أما الفقرات السالبة فتصحح بعكس الدرجة، بحيث تعطى دائماً (1) درجة، وغالباً (2) درجتان، وأحياناً (3) درجات، نادراً (4) درجات، ومطلقاً (5) درجات. وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة بين درجة واحدة، وخمس درجات. وبما أن الاستبانة لا تعطي درجة كلية، وإنما تعطي درجة لكل نمط من الأنماط، فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب على كل نمط هي (85) درجة، وأدنى درجة هي (17)، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد الأنماط القيادية على النحو الآتي: (من 1.00 – أقل من 1.80 منخفضة جداً)، (من 1.80 – أقل من 2.60 منخفضة) (من 2.60– أقل من 3.40 متوسطة) (3.40– أقل من 4.20 مرتفعة) (4.20– أقل من 5.00 مرتفعة جداً).

ثانياً: استبانة تفويض الصلاحيات

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة اربد، قامت الباحثة ببناء استبانة تفويض الصلاحيات، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال، ومنها دراسة عبد الجبار (1987) التي تناولت تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة في الأردن، ودراسة الكيلاني (1995)، بالإضافة إلى المقاييس ذات العلاقة في هذا المجال، ومنها مقياس الزعبي (2004) الذي أُعد للكشف عن درجة تفويض الصلاحيات، ومقياس ناجي (2005)، الذي أُعد للكشف عن درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وبناءً على ذلك تم تحديد مجالات استبانة تفويض الصلاحيات، ومن ثم تمت صياغة فقرات الاستبانة التي تكونت بصورتها الأولية من (37) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي: المجال المهني، ويقاس بـ (14) فقرة، والمجال الإداري، ويقاس بـ (11) فقرة، والمجال الفني، ويقاس بـ (12) فقرة، والملحق (4) يبين استبانة تفويض الصلاحيات بصورتها الأولية.

صدق استبانة تفويض الصلاحيات

لقد تحقق لاستبانة تفويض الصلاحيات مؤشرات الصدق الآتية:

أولاً: صدق المحتوى

تم التحقق من صدق محتوى استبانة تفويض الصلاحيات، من خلال عرضها على (15) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم في جامعة اليرموك، ومختص في مجال اللغة والنحو، كما هو مبين في الملحق (2). حيث طلب إليهم إبداء الرأي

حول سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ووضوحها من حيث المعنى، وسهولة الفهم، ومدى انتمائها للمجال الذي أُدرجت فيه، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة.

واعتمدت الباحثة ما نسبته (80%) فأكثر من إجماع المحكمّين لقبول الفقرة، أو رفضها وبناءً على ذلك، ووفقاً لآراء لجنة المحكمّين، فقد تم حذف أربع فقرات من المجال المهني، وفقرة واحدة من المجال الإداري، وفقرتان من المجال الفني، كما تم إعادة صياغة أربع فقرات من الناحية اللغوية.

واستناداً إلى تلك التعديلات تكونت استبانة تفويض الصلاحيات من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، وهي على النحو الآتي: المجال المهني تكون من (10) فقرات، والمجال الإداري تكون من (10) فقرات، والمجال الفني تكون من (10) فقرات، وقد اتفق المحكمّون على مناسبة الاستبانة للكشف عن تفويض الصلاحيات.

ثانياً: صدق البناء

تم التحقق من صدق البناء لاستبانة تفويض الصلاحيات من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (50) رئيس قسم، ومدير مدرسة من خارج عينة الدراسة، وتم حساب قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرة بالاستبانة ككل. كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5)

قيم معاملات الارتباط لاستبانة تفويض الصلاحيات بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الاستبانة ككل	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الاستبانة ككل	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الاستبانة ككل
1	0.76	0.45	11	0.83	0.58	21	0.83	0.81
2	0.80	0.52	12	0.62	0.56	22	0.91	0.89
3	0.79	0.38	13	0.81	0.55	23	0.84	0.81
4	0.87	0.55	14	0.77	0.38	24	0.86	0.83
5	0.84	0.47	15	0.81	0.46	25	0.90	0.87
6	0.84	0.57	16	0.83	0.60	26	0.89	0.86
7	0.81	0.67	17	0.61	0.59	27	0.87	0.85
8	0.83	0.47	18	0.75	0.68	28	0.69	0.67
9	0.83	0.40	19	0.68	0.56	29	0.87	0.84
10	0.73	0.65	20	0.62	0.54	30	0.69	0.66

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات التي تنتمي إليها، ومع الاستبانة ككل كانت مرتفعة، وتراوحت قيم معاملات الارتباط للفقرات مع المجال بين (0.61– 0.91)، كما تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الاستبانة ككل بين (0.38– 0.89)، وقد اعتمدت الباحثة معياراً لقبول الفقرة، أو رفضها بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، والاستبانة ككل عن (0.25). وبناءً على هذا المعيار وفي ضوء هذه القيم فقد تم قبول جميع فقرات الاستبانة، وبالتالي تكونت استبانة تفويض الصلاحيات بصورتها النهائية من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، كما هو مبين في الملحق (5).

ثبات استبانة تفويض الصلاحيات

تم إيجاد ثبات استبانة تفويض الصلاحيات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest)، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (50) رئيس قسم ومدير مدرسة من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها على نفس العينة بعد فاصل زمني مدته أسبوعان، وتم حساب قيم معاملات الثبات، والاتساق الداخلي للمجالات، والاستبانة ككل باستخدام معامل (ارتباط بيرسون)، ومعادلة (كرونباخ ألفا)، كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون لثبات مجالات استبانة تفويض الصلاحيات والاستبانة ككل

المجال	معامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة)	كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)
المجال المهني	0.93	0.94
المجال الإداري	0.85	0.89
المجال الفني	0.91	0.95
الاستبانة ككل	0.94	0.96

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (6) أن أعلى قيمة لكرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) كانت للمجال الفني، وبلغت (0.95)، في حين جاءت أدنى قيمة لكرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) للمجال الإداري، وبلغت (0.89)، وبلغت قيمة كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) للاستبانة ككل (0.96)، كما أن أعلى قيمة لمعامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة) كانت للمجال المهني، وبلغت (0.93)، في حين جاءت أدنى قيمة لمعامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة) للمجال الإداري، وبلغت (0.85)، وبلغ معامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة)

للاستبانة ككل (0.94)، وبالنظر إلى تلك القيم ترى الباحثة أن الاستبانة تتمتع بمؤشرات صدق وثبات تسمح باستخدامها في هذه الدراسة.

طريقة التصحيح

تكونت استبانة تفويض الصلاحيات بصورتها النهائية من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، يضع المستجيب إشارة (×) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع قناعته الشخصية، وفقاً لتدريج ليكرت (Likert) الخماسي وهي: دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (2) درجتان، مطلقاً (1) درجة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة من فقرات الاستبانة بين درجة واحدة وخمس درجات، وبما أن الاستبانة تتكون من (30) فقرة، فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (150) درجة، وأدنى درجة هي (30)، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد درجة تفويض الصلاحيات على النحو الآتي: (من 1.00 – أقل من 1.80 منخفضة جداً)، (من 1.80 – أقل من 2.60 منخفضة) (من 2.60– أقل من 3.40 متوسطة) (3.40– أقل من 4.20 مرتفعة) (4.20– أقل من 5.00 مرتفعة جداً).

إجراءات تنفيذ الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع الإجراءات والخطوات الآتية:

- تم الإطلاع والرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة، والمقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بغرض إعداد أداتي الدراسة، وهي استبانة الأنماط القيادية، واستبانة تفويض الصلاحيات، ملحق (3، 5).
- أخرجت أداتي الدراسة بصورتهما النهائية ملحق (3، 5) بعد التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما، من خلال تطبيقهما على عينة استطلاعية، واستخدام المعالجات

الإحصائية المناسبة بالإضافة إلى صدق المحتوى، من خلال الأخذ بآراء المحكمين وملاحظاتهم.

- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة البحث العلمي موجه لوزارة التربية والتعليم، ملحق (6) والحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية والتعليم لمديريات التربية والتعليم في محافظة اربد ملحق (7) لغرض تسهيل مهمة الباحثة لتحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة الكلي، وذلك من خلال الحصول على الكشوفات الرسمية التي تبين عدد أفراد مجتمع الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد لمدراء المدارس، وذلك لتسهيل توزيع أداتي الدراسة، وتطبيقهما على أفراد عينة الدراسة، الذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.
- وزعت أداتي الدراسة على أفراد عينة الدراسة، بعد أن تم توضيح هدف الدراسة، وبيان جميع المعلومات المتعلقة بذلك، وأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وضرورة تقديم المعلومات بدقة.
- تم جمع أداتي الدراسة وتدقيقهما، والتأكد من صلاحيتهما لأغراض التحليل الإحصائي، وتصنيفهما حسب متغيرات الدراسة، واستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) للمعالجات الإحصائية، للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخلاص النتائج.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة

- الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى).
- الخبرة ولها ثلاث مستويات (أقل من 10 سنوات)، (من 10- 15 سنة)، (أكثر من 15 سنة).
- المسمى الوظيفي وله فئتان (رئيس قسم، مدير مدرسة).

المتغيرات التابعة

- النمط القيادي وله ثلاث أنماط (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلي).
- تفويض الصلاحيات ولها ثلاث مستويات: (مرتفع، متوسط، منخفض).

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثنائي.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثنائي، وتحليل التباين الثنائي المتعدد، والمقارنات البعدية بطريقة شفيه.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

النتائج

هدفت الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس. يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها استناداً لأسئلة الدراسة التي تم طرحها، وفي ما يلي عرض لذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:"ما النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد؟"

أولاً: وجهة نظر رؤساء الأقسام

للكشف عن وجهة نظر رؤساء الأقسام حول النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام، كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	النمط القيادي الديمقراطي	3.81	0.77	مرتفعة
2	2	النمط القيادي الدكتاتوري	3.30	0.57	متوسطة
3	3	النمط القيادي الترسلي	2.59	0.82	منخفضة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام، حيث جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.81)، وبدرجة مرتفعة، تلاه النمط القيادي الدكتاتوري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وبدرجة متوسطة، بينما جاء النمط القيادي الترسلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.59)، وبدرجة منخفضة.

ثانياً: وجهة نظر مديري المدارس

للكشف عن وجهة نظر مديري المدارس حول النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس، كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	النمط القيادي الديمقراطي	4.20	0.55	مرتفعة جداً
2	2	النمط القيادي الدكتاتوري	3.28	0.64	متوسطة
3	3	النمط القيادي الترسلي	2.57	0.94	منخفضة

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس، حيث جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.20)، وبدرجة مرتفعة جداً، تلاه النمط القيادي الدكتاتوري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وبدرجة متوسطة، بينما

جاء النمط القيادي الترسلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.57)، وبدرجة منخفضة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس باختلاف متغيري الجنس، الخبرة؟"

أولاً: رؤساء الأقسام

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام تبعاً لمتغيري الجنس، والخبرة، كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام تبعاً لمتغيري الجنس، والخبرة

			النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الدكتاتوري	النمط القيادي الترسلي
الجنس	ذكر	س	3.75	3.32	2.72
		ع	0.77	0.58	0.81
	أنثى	س	4.31	3.16	2.41
		ع	0.56	0.48	0.90
الخبرة	اقل من 10 سنوات	س	3.97	3.09	2.50
		ع	0.69	0.47	0.64
	من 10-15 سنة	س	4.17	3.21	2.80
		ع	0.69	0.55	1.05
	أكثر من 15 سنة	س	3.76	3.33	2.70
		ع	0.77	0.58	0.83

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس (ذكر، أنثى)، والخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي على الأنماط كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10)

تحليل التباين الثنائي لأثر متغيري الجنس والخبرة على الأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	النمط القيادي الديمقراطي	2.357	1	2.357	4.155	0.044
	النمط القيادي الدكتاتوري	0.101	1	0.101	0.305	0.582
	النمط القيادي الترسلي	1.055	1	1.055	1.547	0.216
الخبرة	النمط القيادي الديمقراطي	0.506	2	0.253	0.446	0.641
	النمط القيادي الدكتاتوري	0.472	2	0.236	0.713	0.492
	النمط القيادي الترسلي	0.510	2	0.255	0.374	0.689
الخطأ	النمط القيادي الديمقراطي	66.953	118	0.567		
	النمط القيادي الدكتاتوري	39.011	118	0.331		
	النمط القيادي الترسلي	80.442	118	0.682		
الكلي	النمط القيادي الديمقراطي	70.900	121			
	النمط القيادي الدكتاتوري	39.756	121			
	النمط القيادي الترسلي	82.004	121			

يتبين من الجدول (10) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في النمط القيادي الديمقراطي، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً يعزى لأثر متغير الجنس في النمط القيادي الدكتاتوري والنمط القيادي الترسلي،
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) يعزى لأثر متغير الخبرة في جميع الأنماط.

ثانياً: مديري المدارس

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغيري الجنس، والخبرة، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغيري الجنس، والخبرة

			النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الدكتاتوري	النمط القيادي الترسلي
الجنس	ذكر	س	4.16	3.40	2.79
		ع	0.52	0.65	0.96
	أنثى	س	4.24	3.18	2.39
		ع	0.57	0.62	0.88
الخبرة	اقل من 10 سنوات	س	4.11	3.23	2.16
		ع	0.85	0.64	1.05
	من 10-15 سنة	س	4.12	3.26	2.59
		ع	0.55	0.70	0.87
	أكثر من 15 سنة	س	4.22	3.28	2.59
		ع	0.54	0.64	0.94

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس (ذكر، أنثى)، والخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي على الأنماط، كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

تحليل التباين الثنائي لأثر متغيري الجنس والخبرة على الأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	النمط القيادي الديمقراطي	0.468	1	.468	1.543	0.215
	النمط القيادي الدكتاتوري	3.077	1	3.077	7.573	0.006
	النمط القيادي الترسلي	11.147	1	11.147	13.293	0.000
الخبرة	النمط القيادي الديمقراطي	0.423	2	0.212	0.698	0.498
	النمط القيادي الدكتاتوري	0.030	2	0.015	0.037	0.964
	النمط القيادي الترسلي	2.084	2	1.042	1.243	0.290
الخطأ	النمط القيادي الديمقراطي	84.258	278	0.303		
	النمط القيادي الدكتاتوري	112.940	278	0.406		
	النمط القيادي الترسلي	233.114	278	0.839		
الكلي	النمط القيادي الديمقراطي	85.096	281			
	النمط القيادي الدكتاتوري	116.055	281			
	النمط القيادي الترسلي	246.235	281			

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) يعزى لأثر متغير الجنس في النمط القيادي الدكتاتوري والنمط القيادي الترسلي، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في النمط القيادي الديمقراطي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) يعزى لأثر متغير الخبرة في جميع الأنماط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد؟"

أولاً: رؤساء الأقسام

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام، كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المجال المهني	4.10	0.68	مرتفعة
1	3	المجال الفني	4.10	0.66	مرتفعة
3	2	المجال الإداري	3.96	0.60	مرتفعة
		تفويض الصلاحيات ككل	4.10	0.66	مرتفعة

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام، حيث جاء المجالان المهني، والفني في المرتبة الأولى، وبأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء المجال الإداري في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لتفويض الصلاحيات ككل (4.10)، وبدرجة مرتفعة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من المجالات على حدى، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: المجال المهني

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال المهني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المجال المهني" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين القادة والمرؤوسين	4.20	0.77	مرتفعة جداً
2	6	يساهم تفويض الصلاحيات في تحقيق الرضا الوظيفي	4.16	0.81	مرتفعة
2	8	يوفر تفويض الصلاحيات فرص الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين	4.16	0.83	مرتفعة
4	9	يعزز تفويض الصلاحيات المشاركة في صنع القرارات	4.16	0.82	مرتفعة
5	10	يسمح تفويض الصلاحيات بتوظيف خبرات المرؤوسين لتحسين العمل وتطويره	4.11	0.77	مرتفعة
6	7	يوفر تفويض الصلاحيات فرصا ذاتية للتطور الشخصي والمهني	4.09	0.84	مرتفعة
7	1	يرسخ تفويض الصلاحيات ثقة المرؤوسين بأنفسهم	4.07	0.86	مرتفعة
8	4	يتيح تفويض الصلاحيات تحمل المسؤوليات	4.03	0.88	مرتفعة
9	3	تدعم عملية التفويض روح المبادرة الذاتية للمرؤوسين	3.99	0.84	مرتفعة
10	2	يساهم تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية للمرؤوسين	3.98	0.85	مرتفعة

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المهني، حيث جاءت الفقرة رقم (5)، والتي تنص على "يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين القادة والمرؤوسين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (2)، ونصها "يساهم تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية للمرؤوسين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وبدرجة مرتفعة.

ثانياً: المجال الفني

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الفني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المجال الإداري" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	يؤدي وضوح الصلاحيات المفوضة إلى التقليل من الأخطاء في العمل الإداري	4.24	0.69	مرتفعة جداً
2	11	يساهم تفويض الصلاحيات في تطوير العملية الإدارية	4.16	0.75	مرتفعة
3	19	يساعد التفويض الإداري في تقييم أداء الموظفين	4.03	0.77	مرتفعة
4	18	تعتبر ممارسة عملية التفويض الإداري للصلاحيات ضمانه لنجاح العملية الإدارية	4.02	0.74	مرتفعة
5	16	يتابع القادة الصلاحيات التي تم تفويضها لضمان نجاح العلمية الإدارية	3.99	0.79	مرتفعة
6	20	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى الحد من المشكلات الإدارية الناتجة عن الأداء الروتيني	3.98	0.74	مرتفعة
7	15	يتيح التفويض الإداري المجال للمرؤوسين بإعداد الخطط لإنجاز العمل	3.91	0.83	مرتفعة
8	13	يرتبط تفويض الصلاحيات بنوع النمط القيادي للقائد الأكاديمي	3.89	0.90	مرتفعة
9	12	يفوض القادة الأكاديميون جزء من صلاحياتهم للمرؤوسين حسب الأنظمة الرسمية	3.75	0.83	مرتفعة
10	14	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية بطريقة خطية	3.66	1.06	مرتفعة

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفني، حيث جاءت الفقرة رقم (17)، والتي تنص على "يؤدي وضوح الصلاحيات المفوضة إلى التقليل من الأخطاء في العمل الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبدرجة مرتفعة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (14)، ونصها "يتم تفويض الصلاحيات الإدارية بطريقة خطية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وبدرجة مرتفعة.

ثالثاً: المجال الإداري

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الإداري تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (16).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المجال الفني" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يؤدي التفويض إلى زيادة السرعة في إنجاز المعاملات	4.25	0.79	مرتفعة جداً
2	22	يساعد تفويض الصلاحيات في توفير الوقت والجهد	4.19	0.76	مرتفعة
3	28	يساهم تفويض الصلاحيات في التخلص من المركزية في اتخاذ القرارات	4.13	0.84	مرتفعة
4	24	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تنمية الجوانب الفنية في إنجاز المهام	4.11	0.75	مرتفعة
5	25	يساعد تفويض للصلاحيات في تنمية الثقة التنظيمية	4.10	0.73	مرتفعة
6	29	يعزز تفويض الصلاحيات المرونة في قنوات الاتصال والتعاون	4.08	0.86	مرتفعة
7	27	يساهم تفويض الصلاحيات في تحقيق الجودة الشاملة	4.04	0.80	مرتفعة
7	30	يقلل تفويض الصلاحيات من الإجراءات الشكلية	4.04	0.89	مرتفعة
9	21	يساهم تفويض الصلاحيات في تقليص الإجراءات الروتينية	4.03	0.74	مرتفعة
10	26	يعطي تفويض الصلاحيات سلطة أوسع في ممارسة الرقابة	4.01	0.84	مرتفعة

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الإداري، حيث جاءت الفقرة رقم (23)، والتي تنص على "يؤدي التفويض إلى زيادة السرعة في إنجاز المعاملات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبدرجة مرتفعة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (26)، ونصها "يعطي تفويض الصلاحيات سلطة أوسع في ممارسة الرقابة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وبدرجة مرتفعة.

ثانياً: مديري المدارس

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس، كما هو مبين في الجدول (17).

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	المجال الفني	4.22	0.55	مرتفعة جداً
2	1	المجال المهني	4.21	0.55	مرتفعة جداً
3	2	المجال الإداري	4.10	0.52	مرتفعة
		تفويض الصلاحيات ككل	4.22	0.55	مرتفعة جداً

يبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس، حيث جاء المجال الفني بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.22)، وبدرجة مرتفعة جداً، تلاه في المرتبة الثانية المجال المهني بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبدرجة مرتفعة جداً، بينما جاء المجال الإداري في

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لتفويض الصلاحيات ككل (4.22)، وبدرجة مرتفعة جداً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: المجال المهني

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال المهني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (18).

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المجال المهني" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين القادة والمرؤوسين	4.28	0.71	مرتفعة جداً
2	9	يعزز تفويض الصلاحيات المشاركة في صنع القرارات	4.26	0.73	مرتفعة جداً
3	6	يساهم تفويض الصلاحيات في تحقيق الرضا الوظيفي	4.24	0.74	مرتفعة جداً
4	10	يسمح تفويض الصلاحيات بتوظيف خبرات المرؤوسين لتحسين العمل وتطويره	4.23	0.70	مرتفعة جداً
5	2	يساهم تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية للمرؤوسين	4.22	0.65	مرتفعة جداً
5	8	يوفر تفويض الصلاحيات فرص الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين	4.22	0.75	مرتفعة جداً
7	4	يتيح تفويض الصلاحيات تحمل المسؤوليات	4.21	0.71	مرتفعة جداً
8	7	يوفر تفويض الصلاحيات فرصا ذاتية للتطور الشخصي والمهني	4.18	0.78	مرتفعة
9	3	تدعم عملية التفويض روح المبادرة الذاتية للمرؤوسين	4.14	0.67	مرتفعة
10	1	يرسخ تفويض الصلاحيات ثقة المرؤوسين بأنفسهم	4.12	0.80	مرتفعة

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المهني، حيث جاءت الفقرة رقم (5)، والتي تنص على "يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة

الثقة بين القادة والمرؤوسين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبدرجة مرتفعة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (1)، ونصها "يرسخ تفويض الصلاحيات ثقة المرؤوسين بأنفسهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وبدرجة مرتفعة.

ثانياً: المجال الفني

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الفني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (19).

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المجال الإداري" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	يؤدي وضوح الصلاحيات المفوضة إلى التقليل من الأخطاء في العمل الإداري	4.23	0.66	مرتفعة جداً
2	18	تعتبر ممارسة عملية التفويض الإداري للصلاحيات ضمانه لنجاح العملية الإدارية	4.19	0.69	مرتفعة
3	11	يساهم تفويض الصلاحيات في تطوير العملية الإدارية	4.18	0.76	مرتفعة
4	19	يساعد التفويض الإداري في تقييم أداء الموظفين	4.14	0.73	مرتفعة
5	20	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى الحد من المشكلات الإدارية الناتجة عن الأداء الروتيني	4.13	0.71	مرتفعة
6	16	يتابع القادة الصلاحيات التي تم تفويضها لضمان نجاح العلمية الإدارية	4.11	0.85	مرتفعة
7	13	يرتبط تفويض الصلاحيات بنوع النمط القيادي للقائد الأكاديمي	4.05	0.73	مرتفعة
8	12	يفوض القادة الأكاديميون جزء من صلاحياتهم للمرؤوسين حسب الأنظمة الرسمية	4.00	0.76	مرتفعة
9	15	يتيح التفويض الإداري المجال للمرؤوسين بإعداد الخطط لإنجاز العمل	3.99	0.78	مرتفعة
10	14	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية بطريقة خطية	3.95	0.91	مرتفعة

يبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفني، حيث جاءت الفقرة رقم (17)، والتي تنص على "يؤدي وضوح الصلاحيات المفوضة إلى التقليل من الأخطاء في العمل الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وبدرجة مرتفعة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (14)، ونصها "يتم تفويض الصلاحيات الإدارية بطريقة خطية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وبدرجة مرتفعة.

ثالثاً: المجال الإداري

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الإداري تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (20).

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المجال الفني" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يؤدي التفويض إلى زيادة السرعة في إنجاز المعاملات	4.40	0.68	مرتفعة جداً
2	22	يساعد تفويض الصلاحيات في توفير الوقت والجهد	4.35	0.70	مرتفعة جداً
3	24	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تنمية الجوانب الفنية في إنجاز المهام	4.25	0.72	مرتفعة جداً
3	25	يساعد تفويض للصلاحيات في تنمية الثقة التنظيمية	4.25	0.69	مرتفعة جداً
5	29	يعزز تفويض الصلاحيات المرونة في قنوات الاتصال والتعاون	4.20	0.71	مرتفعة جداً
6	26	يعطي تفويض الصلاحيات سلطة أوسع في ممارسة الرقابة	4.19	0.70	مرتفعة
7	28	يساهم تفويض الصلاحيات في التخلص من المركزية في اتخاذ القرارات	4.19	0.74	مرتفعة
8	21	يساهم تفويض الصلاحيات في تقليص الإجراءات الروتينية	4.17	0.70	مرتفعة
9	27	يساهم تفويض للصلاحيات في تحقيق الجودة الشاملة	4.15	0.75	مرتفعة
10	30	يقلل تفويض الصلاحيات من الإجراءات الشكلية	4.04	0.80	مرتفعة

يبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الإداري، حيث جاءت الفقرة رقم (23)، والتي تنص على "يؤدي التفويض إلى زيادة السرعة في إنجاز المعاملات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.40)، وبدرجة مرتفعة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (30)، ونصها "يقلل تفويض الصلاحيات من الإجراءات الشكلية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد باختلاف متغيري الجنس، الخبرة،؟"

أولاً: رؤساء الأقسام

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات تربية محافظة اربد تبعاً لمتغيري الجنس، والخبرة، كما هو مبين في الجدول (21).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات تربية محافظة اربد تبعاً لمتغيري الجنس، والخبرة

			المجال المهني	المجال الإداري	المجال الفني	تفويض الصلاحيات ككل
الجنس	ذكر	س	4.09	3.95	4.10	4.10
		ع	0.69	0.62	0.66	0.66
	انثى	س	4.16	4.08	4.03	4.03
		ع	0.56	0.37	0.68	0.68
الخبرة	اقل من 10 سنوات	س	3.95	3.85	3.94	3.94
		ع	.72	0.53	0.81	0.81
	من 10-15 سنة	س	4.21	3.91	4.06	4.06
		ع	0.47	0.35	0.61	0.61
	اكثر من 15 سنة	س	4.10	3.98	4.12	4.12
		ع	0.69	0.62	0.65	0.65

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (21) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات تربية محافظة اربد بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس (ذكر، أنثى)، والخبرة (اقل من 10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، في المجالات، وفي الأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المجالات كما هو مبين في الجدول (22)، وتحليل التباين الثنائي للأداة ككل، كما هو مبين في الجدول (23).

جدول (22)

تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر متغيري الجنس والخبرة على مجالات درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات تربية محافظة اربد

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	المجال المهني	0.067	1	0.067	0.144	0.705
هوتلنج= 022.	المجال الإداري	0.344	1	0.344	0.944	0.333
ح= 479.	المجال الفني	0.009	1	0.009	0.021	0.885
الخبرة	المجال المهني	0.378	2	0.189	0.403	0.669
ويلكس = 979.	المجال الإداري	0.326	2	0.163	0.448	0.640
ح= 873.	المجال الفني	0.291	2	0.146	0.327	0.722
الخطأ	المجال المهني	55.318	118	0.469		
	المجال الإداري	42.965	118	0.364		
	المجال الفني	52.503	118	0.445		
الكلي	المجال المهني	55.748	121			
	المجال الإداري	43.484	121			
	المجال الفني	52.849	121			

يتبين من الجدول (22) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) يعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) يعزى لأثر متغير الخبرة في جميع المجالات.

جدول (23)

تحليل التباين الثنائي لأثر متغيري الجنس والخبرة على درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات تربية محافظة اربد ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.009	1	0.009	0.021	0.885
الخبرة	0.291	2	0.146	0.327	0.722
الخطأ	52.503	118	0.445		
الكلي	52.849	121			

يتبين من الجدول (23) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ يعزى لأثـر متغيـر الجنس.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ يعزى لأثر متغيـر الخبرة.

ثانياً: مديري المدارس

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظـر مـديري المـدارس فـي مديريات تربية محافظة اربد تبعاً لمتغيري الجنس، والخبرة، كما هو مبين في الجدول (24).

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد تبعاً لمتغيري الجنس، والخبرة

			المجال المهني	المجال الإداري	المجال الفني	تفويض الصلاحيات ككل
الجنس	ذكر	س	4.13	4.07	4.20	4.20
		ع	0.54	0.51	0.53	0.53
	أنثى	س	4.27	4.12	4.23	4.23
		ع	0.55	0.53	0.57	0.57
الخبرة	اقل من 10 سنوات	س	4.52	4.33	4.47	4.47
		ع	0.55	0.47	0.48	0.48
	من 10-15 سنة	س	4.14	3.90	4.10	4.10
		ع	0.50	0.46	0.52	0.52
	أكثر من 15 سنة	س	4.20	4.11	4.22	4.22
		ع	0.56	0.52	0.55	0.55

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (24) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس (ذكر، أنثى)، والخبرة (اقل من 10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، في المجالات، وفي الأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المجالات كما هو مبين في الجدول (25)، وتحليل التباين الثنائي للأداة ككل كما هو موضح في الجدول (27).

جدول (25)

تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر متغيري الجنس والخبرة على مجالات درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	المجال المهني	1.434	1	1.434	4.786	0.030
هوتلنج= 021.	المجال الإداري	0.220	1	0.220	0.822	0.365
ح= 123.	المجال الفني	0.060	1	0.060	0.199	0.656
الخبرة	المجال المهني	1.296	2	0.648	2.163	0.117
ويلكس = 965.	المجال الإداري	1.903	2	0.951	3.560	0.030
ح= 128.	المجال الفني	1.132	2	0.566	1.881	0.154
الخطأ	المجال المهني	83.277	278	0.300		
	المجال الإداري	74.288	278	0.267		
	المجال الفني	83.622	278	0.301		
الكلي	المجال المهني	85.924	281			
	المجال الإداري	76.335	281			
	المجال الفني	84.791	281			

يتبين من الجدول (25) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً في المجال المهني، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لأثر متغير الجنس في المجالين الإداري والفني.

- وجود فروق دالة إحصائياً في المجال الإداري، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (26)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الخبرة في المجالين المهني والفني.

جدول (26)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر متغير الخبرة على المجال الإداري

	المتوسط الحسابي	اقل من 10 سنوات	من 10-15 سنة	اكثر من 15 سنة
اقل من 10 سنوات	4.33			
من 10-15 سنة	3.90	*0.43		
أكثر من 15 سنة	4.11	0.22	0.21	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (26) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة من (10-15 سنة)، و فئة الخبرة (أقل من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (أقل من 10 سنوات).

جدول (27)

تحليل التباين الثنائي لأثر متغيري الجنس والخبرة على درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.060	1	0.060	0.199	0.656
الخبرة	1.132	2	0.566	1.881	0.154
الخطأ	83.622	278	0.301		
الكلي	84.791	281			

يتبين من الجدول (27) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ يعـزى لأثـر متغيـر الجنس.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ يعزى لأثـر متغيـر الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين النمط القيادي ودرجة تفـويض الـصلاحيات لـدى القـادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مـديريات تربيـة محافظة اربد؟

أولاً: رؤساء الأقسام للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي ودرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام، كما هو مبين في الجدول (28).

جدول (28)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين النمط القيادي ودرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام

		المجال المهني	المجال الإداري	المجال الفني	تفويض الصلاحيات ككل
النمط القيادي الديمقراطي	معامل الارتباط ر	0.481(*)	0.535(*)	0.409(*)	0.409(*)
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	122	122	122	122
النمط القيادي الدكتاتوري	معامل الارتباط ر	0.120	0.242(*)	0.163	0.163
	الدلالة الإحصائية	0.188	0.007	0.073	0.073
	العدد	122	122	122	122
النمط القيادي الترسلي	معامل الارتباط ر	0.004	0.028	0.016	0.016
	الدلالة الإحصائية	0.965	0.758	0.860	0.860
	العدد	122	122	122	122

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول (28) الآتي:

- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي، وجميع مجالات التفويض وتفويض الصلاحيات ككل.
- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الدكتاتوري، والمجال الإداري.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي الترسلي، وجميع مجالات التفويض، وتفويض الصلاحيات ككل.

ثانياً: مديري المدارس

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي، ودرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس، كما هو مبين في الجدول (29).

جدول (29)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين النمط القيادي ودرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر مديري المدارس

		المجال المهني	المجال الإداري	المجال الفني	تفويض الصلاحيات ككل
النمط القيادي الديمقراطي	معامل الارتباط ر	0.362(*)	0.368(*)	0.250(*)	0.250(*)
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	282	282	282	282
النمط القيادي الدكتاتوري	معامل الارتباط ر	-0.066	-0.103	-0.125(*)	-0.125(*)
	الدلالة الإحصائية	0.268	0.085	0.036	0.036
	العدد	282	282	282	282
النمط القيادي الترسلي	معامل الارتباط ر	-0.153(*)	-0.216(*)	-0.202(*)	-0.202(*)
	الدلالة الإحصائية	0.010	0.000	0.001	0.001
	العدد	282	282	282	282

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (29) الآتي:

- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي، وجميـع مجـالات التفويض وتفويض الصلاحيات ككل.
- وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الـدكتاتوري، والمجـال الفنـي، وتفويض الصلاحيات ككل.
- وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الترسلي، وجميع مجالات التفويض وتفويض الصلاحيات ككل.

الفصل الخامس

مناقشـــــة النتائـــــج

هدفت الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القـــادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس. يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها استناداً لأسـئلة الدراسـة التـي تـم طرحها، وفيما يلي عرضاً لذلك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:"ما النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين مـن وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد؟"

أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين هـو الـنمط القيـادي الديمقراطي، وجاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وبدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر مديري المدارس، في حين جاء النمط القيادي الترسلي في المرتبة الأخيرة، وبدرجة منخفضة.

ويمكن للباحثة عزو هذه النتيجة في ضوء التطور الإداري، وما يحتويه من مفـاهيم حديثة حول الأنماط القيادية الإيجابية التي من شـأنها أن تعمـل علـى زيـادة فاعليـة أداء المؤسسات التربوية، مما يسهم في تحقيق أهدافها، وبالتالي ومن خلال النظر إلى خـصائص ومميزات النمط القيادي الديمقراطي، فقد جاءت وجهة نظر رؤساء الأقسام حول النمط القيادي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، وذلك استناداً لما يلمسه رؤساء الأقسام خلال عملية التفاعل بينهم، وبين القادة الأكاديميين نظراً لوجودهم في موقع إداري تتفاعل فيه المفاهيم الإدارية.

وترى الباحثة أن القادة الأكاديميين قد وصلوا إلى درجة علمية تكسبهم القدرة على فهم الجوانب الإدارية، وتقدير المسؤوليات، وفي ضوء النمط القيادي الديمقراطي فإن هذا الـنمط

يعمل على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها بدرجة عالية من الفاعلية، وترى الباحثة أن وجهة نظر رؤساء الأقسام، جاءت حول النمط القيادي الديمقراطي بدرجة مرتفعة ومن وجهة نظر مديري المدارس مرتفعة جداً إيماناً منهم بمبدأ المشاركة، والحوار واحترام شخصية الفرد، والتعاون الإيجابي، وهذا يمثل القيادة الإنسانية والجماعية التي تشير إلى العمل الجماعي مع القائد.

وبالتالي فإن وجهة نظر رؤساء الأقسام، ومديري المدارس تعكس الواقع التربوي، وطبيعة النمط القيادي الذي يمارسه القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة اربد، مما يعطي مؤشراً إيجابياً لذلك.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بستا (Bista, 1994) التي أشارت إلى أن النمط القياد الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً، كما اتفقت مع دراسة العنزي (2002) التي أشارت إلى استخدام النمط القيادي الديمقراطي بشكل كبير.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة النيرب (2004) التي أشارت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي حصل على تقدير متوسط. واختلفت مع دراسة النمري (2008) التي أشارت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس باختلاف متغيري الجنس، الخبرة؟"

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في وجهة نظر رؤساء الأقسام في النمط القيادي الديمقراطي، يعزى لأثر متغير الجنس، ولصالح الإناث. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً يعزى لأثر متغير الجنس في النمط القيادي الدكتاتوري، والنمط القيادي الترسلي،

ووجود فروق دالة إحصائياً في وجهة نظر مديري المدارس في النمط القيادي الدكتاتوري والترسلي يعزى لأثر متغير الجنس، ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً يعزى لأثر متغير الجنس في النمط القيادي الديمقراطي. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في وجهة نظر مدراء المدارس يعزى لأثر متغير الخبرة في جميع الأنماط. ويمكن للباحثة عزو هذه النتيجة والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في وجهة نظر مديري المدارس في النمط القيادي الدكتاتوري والترسلي يعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الذكور، إن هذا القائد يجعل الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه وبذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم للسلطة من مرؤوسيه.

ويمكن للباحثة عزو هذه النتيجة، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في وجهة نظر رؤساء الأقسام حول النمط القيادي الديمقراطي يعزى لأثر متغير الجنس، ولصالح الإناث، انطلاقاً من مبدأ التعامل بالمثل سواءً مع رؤساء الأقسام ومديري المدارس الذكور، أو الإناث، والتميز بالشفافية والوضوح عند تعامله مع الجميع والتفويض يتم حسب الإمكانات والقدرات وأنه ينمي روح المبادرة وتحمل المسؤولية لدى الإناث، والتعامل بمرونة وعدالة في تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين المتعلقة بالعملية الإدارية وتعتقد الباحثة أن وجهة نظر الإناث من رؤساء الأقسام قد تنظر إليها من جوانب تعود إلى طبيعة الفروق الفردية بين الأفراد في فهم طبيعة وأسلوب النمط، فقد ينظر الذكور من رؤساء الأقسام إلى النمط الديمقراطي من جانب يختلف عنه لدى الإناث في بعض الجوانب.

وبناءً على ذلك يمكن للباحثة أن تشير في هذا الجانب إلى أن الطبيعة لدى الإناث في أسلوب التعامل الذي تعتمده يختلف عنه لدى الذكور، وفي جوانب مختلفة، الأمر الـذي أدى إلى فروق دالة إحصائياً من وجهات النظر حول النمط القيادي الديمقراطي.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة النيرب (2004) التي أشارت إلى وجود فروق في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس لدى أعضاء هيئة التدريس، واتفقت مع دراسـة العابـد (2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في الأنماط القيادي لدى مديري المدارس تعـزى لأثر متغير الجنس وسنوات الخبرة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العنزي (2002) التي أشارت إلى وجود فـروق في الأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اختلفت مـع دراسـة بيـرغ (Berg, 1993) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في النمط القيادي تعزى لاختلاف متغير الجـنس، وسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة ميلر (Miller, 1995)، التي أشارت إلى عدم وجـود اختلاف في أنماط القيادة تعزى لمتغير الجنس، كما اختلفت مع دراسة رواشدة (2002) التي أشارت إلى وجود فروق في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، واختلفت مع دراسة العنزي (2002) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة النيرب (2004) في النمط الديمقراطي ولصالح الذكور، واختلفت مع دراسة النمـري (2008) في متغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد؟"

أظهرت النتائج أن درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانـت بدرجة مرتفعة على الأداة ككل، وفي جميع المجالات، كما أظهرت النتائج أن درجة تفـويض

الصلاحيات من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة جداً على الأداة ككل، وفي جميع المجالات، باستثناء المجال الإداري، حيث جاء بدرجة مرتفعة.

ويمكن للباحثة تفسير هذه النتيجة، والتي أشارت إلى أن وجهات نظر رؤساء الأقسام، جاءت بدرجة مرتفعة، ومديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة جداً حول تفويض الصلاحيات، انطلاقاً من طبيعة النمط القيادي السائد في مديريات تربية محافظة اربد، وقد يكون استخدام السلطة مبنياً على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار، ومن الممكن تصور إمكانية تفويض الصلاحيات عندما يكون استخدام القائد للسلطة قائماً على تفهمه لمشاعر مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم وإشراكهم في الإدارة. وترى الباحثة أن وجهة النظر هذه تعكس طبيعة وواقع العلاقة القائمة بين القادة الأكاديميين ورؤساء الأقسام، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة القائمة بين القادة، ومدراء المدارس.

وترى الباحثة أن تفويض الصلاحيات يعطي المرؤوسين حافزاً معنوياً للعمل، ويسهم في خلق أجواء من التفاهم حول مختلف الجوانب الإدارية، وعدم تمركز القرار بين القادة الأكاديميين، وبالتالي فإن العمل على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين من شأنه أن يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، والتخلص من الروتين، كما وترى الباحثة أن تفويض الصلاحيات يتماشى مع المفاهيم الحديثة حول القيادة، وجوانبها المختلفة، مما يوفر الوقت الكافي للقادة الأكاديميين من القيام بالمهام ذات الأولويات الهامة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الزعبي (2004) التي أشارت إلى أن درجة التفويض في مجال اتخاذ القرار، كما اتفقت مع دراسة تارجا (Tarja, 2006) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة تفويض الصلاحيات كانت بدرجة قوية جداً، كما اتفقت مع دراسة ناجي (2005).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الكيلاني (1995) التي أشارت إلى ضعف الميل لتفويض الصلاحيات، كما اختلفت مع دراسة برقاوي (1997) التي أشارت إلى أن درجة تفويض الصلاحيات كانت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة الزعبي (2004) التي بينت أن درجة تفويض الصلاحيات كانت منخفضة، واختلفت مع دراسة ذياب (2004) التي أشارت إلى أن درجة تفويض الصلاحيات كانت بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة الجمعان (2007).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات تربية محافظة اربد باختلاف متغيري الجنس، الخبرة،؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر رؤساء الأقسام يعزى لأثر متغير الجنس، أو الخبرة على الأداة ككل، وفي جميع المجالات. ووجود فروق دالة إحصائياً في درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر مديري المدارس يعزى لأثر متغير الجنس، ولصالح الإناث في المجال المهني، ووجود فروق دالة إحصائياً في المجال الإداري يعزى لأثر متغير الخبرة، ولصالح فئة الخبرة أقل من (10 سنوات).

ويمكن للباحثة تفسير هذه النتيجة استناداً إلى أن رؤساء الأقسام على اختلاف خبراتهم ينظرون إلى تفويض الصلاحيات من منطلق واحد، وأن تفويض الصلاحيات يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، والمخطط لها، وبالتالي فإن تحقيق تفويض الصلاحيات لا يتم الحكم عليه

من خلال خبرة الفرد، أو الجنس، وإنما ما يحققه تفويض الصلاحيات من رفع كفاءة العاملين وتحسن في مستوى أداء الفرد والجماعة والمؤسسة ككل.

كما وجاءت وجهة نظر مديري المدارس متوافقة مع وجهة نظر رؤساء الأقسام في معظم المجالات باستثناء المجال المهني، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى أن الإناث قد تنظر إلى تفويض الصلاحيات في هذا المجال بأنه يحقق ما يطمحن إليه من نمو وتطور شخصي ومهني، وإن تفويض الصلاحيات يسمح بتوظيف خبرات المرؤوسين لتحسين العمل وتطويره، كما وأن اختلاف وجهة نظر مديري المدارس في المجال الإداري تبعاً لأثر متغير الجنس في المجال الإداري، ولصالح فئة الخبرة أقل من (10 سنوات)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ذوي الخبرة أقل من (10 سنوات) ينظرون إلى تفويض الصلاحيات في المجال الإداري يعطيهم الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات، ويحد من المشكلات الإدارية ومتابعة القادة للصلاحيات المفوضة يضمن نجاح العملية الإدارية ويساعد في تقييم أداء المرؤوسين وتطوير العملية الإدارية، وبالتالي ترى الباحثة أن وجهة نظر مدراء المدارس في هذا الجانب قد تعكس طموحاتهم في الحصول على تفويض الصلاحيات في جوانب إدارية ينظرون أنهم قادرون على تحمل مسؤولياتها.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الزعبي (2004) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس، أو الخبرة. واتفقت مع دراسة ذياب (2004) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر المديرين في درجة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، واتفقت مع دراسة لوفيت وجوانا (Lo-Vette & Joanne, 2009) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس، ولصالح الإناث.

واختلفت مع دراسة أبو الكشك (1992) التي أشارت إلى وجود فـروق فـي درجـة تفويض الصلاحيات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين النمط القيادي ودرجة تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس في مـديريات تربيـة محافظة اربد؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بـين الـنمط القيـادي الـديمقراطي وتفـويض الصلاحيات ككل، وفي جميع المجالات. ووجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الدكتاتوري، والمجال الإداري، وعدم وجود علاقة بين النمط القيادي الترسلي، وتفويض الصلاحيات ككل، وفي جميع المجالات من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

كما بينت النتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وتفويض الصلاحيات ككل، وفي جميع المجالات من وجهة نظر مديري المدارس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الدكتاتوري، والمجال الفني، وتفويض الصلاحيات ككل، ووجـود علاقـة سلبية بين النمط القيادي الترسلي وجميع مجالات تفويض الصلاحيات وتفويض الـصلاحيات ككل من وجهة نظر مديري المدارس.

ويمكن للباحثة تفسير هذه النتيجة في ضوء أهمية النمط القيادي الـديمقراطي الـذي يعمل على توفير العلاقة الإيجابية بين القادة والمرؤوسين، وهنا تظهر وسائل الإقناع والحوافز وتتاح الفرصة أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات والتعبير عن الرأي والمناقشة، ممـا يعمل على إيجاد جو من التعاون، والعمل بروح الفريـق الواحـد، بالإضـافة إلـى تحمـل

المسؤوليات بشكل جماعي، وبالتالي ترى الباحثة أن النمط القيادي الديمقراطي يسهم في تحقيق تفويض الصلاحيات، انطلاقاً من قناعة القادة بأهمية هذا النمط القيادي.

وفيما يتعلق بوجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الدكتاتوري، والمجال الإداري، ترى الباحثة أن التفويض في المجال الإداري يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وتدريبهم على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض القرارات الإدارية تحتاج إلى الحزم وفقاً لما تتطلبه المصلحة العامة في تحقيق الأهداف المخطط لها، وبما يعمل على تسهيل سير العملية الإدارية.

وفيما يتعلق بعدم وجود علاقة بين النمط القيادي الترسلي وتفويض الصلاحيات، ترى الباحثة بأن اتباع النمط القيادي الترسلي لن يتوافق بمبادئه التي يستند إليها وتفويض الصلاحيات التي تتطلب تحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق، وتفهم المشاكل ومعالجتها والمشاركة في صنع القرارات، ومن الجانب العلمي والمنطقي ترى الباحثة أن تحقيق تفويض الصلاحيات لن يتم في حالة وجود النمط القيادي الترسلي.

وترى الباحثة وضمن هذا الإطار أن النمط القيادي الدكتاتوري لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية في حالة اتباعه ضمن المجال الفني لتفويض الصلاحيات، لأن استخدامه للسلطة الممنوحة له قد يكون استخداماً تسلطياً مبنياً على الحكم والإكراه، وهذا هو الأساس الذي يقوم عليه الأسلوب الدكتاتوري في القيادة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث بعض المشكلات الإدارية نتيجة لذلك، كما وجاءت وجهة نظر مديري المدارس متوافقة مع هذا الجانب حول طبيعة النمط القيادي الترسلي وعلاقته بتفويض الصلاحيات بمختلف مجالاته يعطي مؤشراً على أن وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت متوافقة مع وجهة نظر مدراء

المدارس في هذه الجوانب، الأمر الذي يعكس توافر بيئة إيجابية ضمن التفـاعلات المختلفـة للجوانب الإدارية، وتفويض الصلاحيات في مديريات تربية محافظة اربد.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بيدريت (Piderit, 2003) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي، وتفويض الصلاحيات، كما اتفقـت مـع دراسـة أوزارالي (Ozaralli, 2005) التي أكدت على أن النمط القيادي له دور كبيـر فـي تعزيـز مفهوم التفويض الإداري، واتفقت مع دراسة الغبيوي (2008) التي أشارت إلى وجود علاقـة ارتباطية سلبية بين النمطين الأوتوقراطي والترسلي، وتفويض الصلاحيات، كما اتفقـت مـع دراسة فلانس (Flance, 2010) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الـنمط القيـادي الديمقراطي وتفويض الصلاحيات.

التوصيات

- العمل على تعزيز مبدأ الديمقراطية لدى القادة الأكاديميين بمختلف المجالات بهـدف تحقيق أقصى درجات التفويض الإداري، وفي مختلف المجالات.
- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول طبيعة الأنماط القيادية وعلاقتها بتفـويض الصلاحيات لتوضيح طبيعة هذه العلاقة.
- إجراء دراسات تكميلية، ودراسات مقارنة من شأنها الارتقاء بدرجة تطبيق تفـويض الصلاحيات، والكشف عن طبيعة النمط القيادي الدكتاتوري الذي جاء بدرجة متوسطة وفقاً لنتائج الدراسة.
- عقد دورات تنشيطية بهدف تعزيز مفهوم تفويض الصلاحيات والرقي به في ضـوء التطورات العالمية ضمن المبادئ والنظريات التي تسعى إلى تحقيق أفضل مستوى من الفاعلية في تحقيق الأهداف وتنظيم جوانب العملية الإدارية.
- تعميم نتائج هذه الدراسة على العاملين في المجال الإداري فـي مـديريات التربيـة وغيرها من المؤسسات التربوية للإفادة من نتائجها عملياً.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الإبراهيم، عدنان. (2002). **الإدارة التربوية، مدرسية، صفية**. إربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

أبو الكشك، محمد. (1992). **عملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو عابد، محمود. (2005). **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة**. اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد. (1998). **تحديث الإدارة التعليمية**. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة للنشر.

الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان. (2003). **الإشراف التربوي**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

أسعد، وليد. (2005). **الإدارة المدرسية**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

البدري، طارق. (2005). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

برقاوي، أيمن. (1997). **التفويض في الإدارة الحكومية- دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

بسيوني، عبد الغني. (1991). **القانون الإداري**. الاسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع.

البيلاوي، حسن. (2000). **اتجاهات جديدة في الإدارة**. القاهرة: دار الجلال للطباعة والنشر والتوزيع.

الجمعان، نادية. (2007). **دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

جوده، عادل. (1991). **الحوافز.** دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

الجيوسي، محمد وجميلة، جاد الله. (2000). **الإدارة علم وتطبيق.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحربي، قاسم. (2008). **القيادة التربوية الحديثة.** عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة. (2008). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية.** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حريم، حسن. (1997). **السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات.** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة وحسين، طه. (2006). **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية.** عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة. (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّالة.** عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحقيل، سليمان. (2004). **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية.** الرياض: دار الأفق للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد. (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد.** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد. (2007). **الإدارة التربوية- وظائف وقضايا معاصرة.** عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الحويلة، محمد. (2006). **الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية وعلاقته بدرجة شيوع الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

دره، عبد الباري والمدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم. (1994). **الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات- منهج علمي تحليلي-.** عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

نياب، أمجد. (2004). **تفويض الصلاحيات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الرفاعي، محمد (1989). **السلوك التنظيمي.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

رواشدة، صالح. (2002). **الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الزعبي، دلال. (2004). درجة ممارسة أكاديميي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. **مجلة العلوم التربوية والنفسية:** البحرين، 5 (3)، 307- 337.

السحيمي، متعب. (2002). **السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الشريدة، هيام. (2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق منظور رؤساء الأقسام. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، 2 (43)، 227-270.

شريف، عابدين. (2003). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة. **المجلة التربوية**، 6(3)، 185- 221.

شمس الدين، محمد والفقي، إسماعيل. (2007). **السلوك الإداري**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني. (1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الطيب، أحمد. (1999). **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.

العابد، كفاح. (2010). **أثر النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية على الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية تربية جرش**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، اربد، الأردن.

العبادلة، عبد الرحمن. (2003). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة الإدارية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن**. رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عبد الجبار، جميل. (1987). **تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن- دراسة نظرية ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبد المقصود، محمد. (2006). **القيادة الإدارية**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

عبدالحليم، أحمد وعبابنه، رائد. (2006). **أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية.** ورقة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، إربد 25-27 نيسان، 2006.

عبيدات، سهيل. (2007). **القيادة أساسيات نظريات مفاهيم.** اربد: عالم الكتب الحديث.

العجمي، عبد الله. (2006). **أثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت على إبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عريفج، سامي. (2007). **الإدارة التربوية المعاصرة.** عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عطيوي، جودت. (2004). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقها.** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمايرة، محمد. (2002). **مبادئ الإدارة المدرسية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العنزي، أحمد. (2002). **النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراه المعلمون.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الغبيوي، خالد. (2008). **أنماط القيادة السائدة وتفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدواودمي في المملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

فيفر، إيزابيل ودنلاب، جين. (2001). **الإشراف التربوي على المعلمين.** (ترجمة: محمد ديراني)، عمان: روائع مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القاضي، فؤاد. (2006). **السلوك التنظيمي والإدارة.** القاهرة: دار المعارف للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد. (2004). **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

كامب، دي. (2000). **مدير القرن الواحد والعشرين**. الرياض: مكتب الشقري.

كنعان، نواف. (1999). **القيادة الإدارية**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف. (2007). **القيادة الإدارية**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الكيلاني، محمود. (1995). **إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد. (2003). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

محجوب، بسمان. (2003). **الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

محمد، عبد الغني. (1996). **مهارات قيادة الآخرين**. القاهرة: دار الكتب للنشر والتوزيع.

المدهون، أميمة وسالم، فؤاد ورمضان، زياد ومخامرة، محسن. (2005). **المفاهيم الإدارية الحديثة**. عمان: مركز المكتب الأردني.

مرسي، محمد. (1998). **الإدارة المدرسية الحديثة**. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

ناجي، بسام. (2005). **درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

نبراي، يوسف. (1990) العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديري ووكلاء المدارس. جامعة الإمارات، **مجلة كلية التربية**، 3(2)، 27-44.

النمري، ديانا. (2008). **نمط القيادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

النيرب، أحمد. (2004). **الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، الضفة الغربية، استرجعت 22 أيار، 2010، من المصدر.
http://www.najah.edu/arabia/faculties/graduate/gradstudies/fullstudy-ar.asp?id=88.

المراجع الأجنبية

Berg, K. (1993). Leadership Style and Personality Types of Minnesota School Superintendents. **DAI Clisetion,** 54(1), 34-A.

Bernard, B. (1998). Delegating duties the Right way. **Nation's Business,** 86 (4), 10-21.

Bista, M. (1994). Determinates and Effects of the Structural Human Resource Political and Symbolic Leadership Styles of School Principals. **DAI Clisetion,** 56(30), 769-A.

Bowers, J. (2004). The Influence of the Principals' Leadership Styles, Attitudes, and Beliefs on Program Diffusion. **Dissertation Abstract International-A** 65/05, 1599.

Coats, J. (1993). Situational Leadership. A study of the Perceived Leadership Styles of Deans of Students at Selected literal arts colleges. **Dissertation Abstract International.**

Eckley, M. (1998). The Relation between Teacher Empowerment and Principal Leadership Styles. **Dissertation Abstracts International,** PHD, Pennsylvania State University, USA.

Flance, R .(2010). the relationship between Mississippi district vocational director's leadership style and faculty delgation for Job statisfaction. **Dissertation Abstract International,** (6), 226- 232.

Greasly, K. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. **Employee Relations,** 27 (4) Emerald Group Publishing Limited.

Haggerty, A. (2000). **A Study of Leadership Practices Empowerment: The Significant Practice of Enabling Others,** Southern Illinois University at Edwardsville, Unpublished Masters Thesis. November.

Hopkins, M., O'Neil, D., Angela, P. & Billimonia, D. (2009). Women's Leadership development strategic practices for women and Organizations. **Consulting Psychology**, 60 (6), 348-365

Lo-Vette, O.; Otis, M. & Wetts, M. (2000). An Investigation of teachers perceptions of their principals delegation and relationships behavior. Retrieved May1, 2009, from **ERIC database**: EJ450077, 31.

Lo-Vette, W. & Joanne, H. (2009). An Investigation of Teachers Perceptions of their Principals Delegation and Relationships Behavior. **Eric Reproduction Document,** EJ 450077, 31- 39.

Luthans, F. (2004). **Organization Behavior.** (6th) ed., McGraw-Hill, Inc,. Singapore.

McArthur, D. & Ronald, C. (2002). Democratic Leadership and Faculty Empowerment of the Community. **Community College Review,** 30 (3), 385-408.

Miller, J. (1995). Leadership Styles of Principals Trained in Blake and Mouton's Managerial Grid and Principal Who Have Not Been Trained, and Teachers' Perceptions of Their Leadership Performance. **Dissertation Abstract International-A,** 56/03, 783.

Ozaralli, N. (2005). **Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness.** Marmara University, Istanbul, Turkey.

Pedraja, R.; Rodriguez, P.; Barreda, O.; Sagredo, N. & Segovia, L. (2009). Leadership Styles and Results of Education Quality Measurement System. **Ingeniare,** 17 (1), 21-26.

Piderit, M .(2003). The Effect of Principal Leadership On Teacher Loyalty in Urban Suburban Catholic Elementary Schools. **Dissertation Abstract International**, 62112-A- 4016.

Rawson, J. (1994). A study of Two- Year College Chief Administrators use of Delegation. **Dissertation Abstract**, PHD, The University of Iawa, Data Base, Yarmouk University.

Rohlander, D. (1998). Delegate to Succeed, **Chemical Engineering**, 105 (12), 19-20.

Sergiovanni, T. (1996). **Leadership for the School House Principal-ship: How is it Different?** Why is it important 3 (1st sed) Josses-Bass Publishers. San Francisco.

Sing, H. & Mhinder, S. (1995). Organizational Leadership. **Fundamentals of Educational Management,** New Delhi: Ricks Publishing House printed, 22.

Sypawka, W., Mallett, W. & McFadden, C. (2010). Leadership Styles of Community College Academic Deans. **Journal of Higher education**, 3(2), 135-214.

Tarja, S. (2006). Work empowerment as experienced by head nurses. **Journal of Nursing Management,** 13 (2), 32-43.

Young, F. (1994). The Relationship between Mississipi Post- Secondary District Vocational Director's Leadership Style and Faculty Job Satisfaction. **Dissertation Abstract International**, 54 (7), 112-122.

ملحق (1)

استبانة الأنماط القيادية بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور: .... وفقه الله.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانه للكشف عن الأنماط القيادية، وتتضمن هذه الاستبانة ثلاثة أنماط للقيادة وهي: (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط ألترسلي)، وستكون الاستجابة على فقرات الأداة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي وهي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً).

ولما عهدته فيكم من تعاون فإنني أضع بين أيديكم الصورة المبدئية للأداة راجياً تحكيمها من حيث:

- مدى انتماء الفقرات للمجال الذي أُدرجت فيه.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها.
- أية ملاحظات ترونها مناسبة.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم

الباحثة

نوال المشاقبة

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
	النمط القيادي (الديمقراطي)							
.1	يتعامل مع المرؤوسين بعدالة دون تحيز.							
.2	يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين.							
.3	يشجع المرؤوسين على النقد البناء المثمر.							
.4	يوازن بين مصلحة العمل ومصالح المرؤوسين.							
.5	يتميز بالشفافية والوضوح عند تعامله مع الجميع.							
.6	يطرح أفكاراً جديدة ويناقشها مع المرؤوسين.							
.7	يعطي الحرية في إبداء الرأي أثناء الاجتماعات.							
.8	يشرك المرؤوسين في صنع القرارات ومناقشتها.							
.9	يتعامل بمرونة في تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين المتعلقة بالعملية الإدارية.							
.10	يفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين كل حسب قدراته وإمكاناته.							
.11	يعتمد مبدأ اللامركزية بالقدر الذي يحقق المرونة في التنفيذ.							
.12	يفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.							

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
.13	يواكب التجديد في ميدان القيادة الإدارية.							
.14	يعتمد معايير موضوعية لتقويم الأداء.							
.15	يوظف البيانات الدقيقة عند اتخاذ أي قرار إداري.							
.16	ينمي روح المبادأة وتحمل المسؤولية.							
.17	يحرص على توطيد العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحلي.							
.18	يوظف التجارب القيادية العالمية في معالجة القضايا الإدارية في مجال عمله.							
	النمط القيادي (الدكتاتوري)							
.1	يفرض قراراته ويطلب تنفيذها دون مناقشة.							
.2	يرفض مبادرات المرؤوسين ويعتبرها تدخلاً في سلطته.							
.3	يعطي توجيهات مفصلة لأداء العمل.							
.4	يطلب معلومات دقيقة ومحددة عن الإنتاجية.							
.5	يترصد أخطاء المرؤوسين وإن كانت بسيطة.							
.6	يتأكد أن قراراته نفذت كما أراد.							
.7	ينفرد بامتلاك مصادر صنع القرار (الخبرة، السلطة، المعرفة).							
.8	يصوب الأخطاء مباشرة وفي موقع العمل.							
.9	يعطي تعليمات محددة دون مرونة.							
.10	يستخدم أسلوب التسلط في إدارته.							

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
.11	يؤكد على ضرورة إنجاز المهام والواجبات في المواعيد المحددة.							
.12	يمتنع عن تفويض السلطة للآخرين.							
.13	يرفض الأعذار في حالة عدم إنجاز المهام.							
.14	يلجأ إلى الزيارات المفاجئة في مواقع العمل.							
.15	يطالب بإنتاجية عالية دون مراعاة لحاجات المرؤوسين.							
.16	يقاوم التغيير والتطوير في البرنامج الإداري.							
.17	يؤكد على تطبيق القوانين والأنظمة بحرفيتها.							
.18	يطلب الرجوع إليه دائماً قبل اتخاذ أي قرار.							
.19	يحجم عن تفسير قراراته الإدارية.							
.20	يستخدم أسلوب التهديد والعقاب دائماً.							
	نمط القيادة (الترسلي)							
.1	يهتم بالمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.							
.2	يهمل علاقات المؤسسة التربوية بالمجتمع المحلي.							
.3	يترك الحرية للمرؤوسين بإبداء آرائهم دون تعليق.							
.4	يجامل كثيراً خلال النقاش.							
.5	يتبع سياسة غير واضحة في إدارة سير							

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
	العمل.							
.6	يغلّب الجانب الإنساني على مصلحة العمل.							
.7	يطبق الأنظمة والقوانين بمرونة زائدة.							
.8	يعطي الحرية الكاملة في تحديد الأهداف وتنفيذها.							
.9	يتردد في اتخاذ القرارات ويتراجع عنها بسهولة.							
.10	تتأثر قراراته بآراء المرؤوسين.							
.11	يوزع المهام والمسؤوليات دون مراعاة لقدرات وميول العاملين.							
.12	يعمل دون تخطيط مسبق في العمل الإداري.							
.13	يتبع سياسة الحيادية وعدم التدخل قدر الإمكان.							
.14	يهمل التطوير ويؤدي الحد الأدنى من العمل.							
.15	يتخلص من المهام عن طريق تفويضها.							
.16	يحصل على المعلومات ليبقى بحدود المعرفة.							
.17	يؤجل صنع القرار ما أمكن.							
.18	يطلق أحكاماً غير واضحة على أعمال المرؤوسين.							
.19	يهمل متابعة قراراته وتنفيذها.							

ملحق (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الجامعة	الرتبة	التخصص
أ. د. حلمي شحادة	مؤتة	أستاذ	إدارة عامة
أ. د. نضال الحوامدة	مؤتة	أستاذ	إدارة عامة
د. معتصم المجالي	مؤتة	أستاذ مساعد	إدارة عامة
أ. د. أحمد عودة	اليرموك	أستاذ	قياس وتقويم
د. محمد عاشور	اليرموك	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
د. محمد بني هاني	اليرموك	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
د. عبد الحكيم حجازي	اليرموك	أستاذ مشارك	أصول تربية
أ. د. محمد الخوالدة	اليرموك	أستاذ	أصول تربية
د. نوار الحمد	اليرموك	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
د. عمر خصاونة	اليرموك	أستاذ مساعد	أصول تربية
د. أسماء المومني	العلوم والتكنولوجيا	أستاذ مساعد	أساليب تدريس لغة عربية
د. عبد الله عبيدات	العربية المفتوحة	أستاذ مساعد	أساليب تدريس لغة عربية
د. عواطف أبو الشعر	آل البيت	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس اللغة الانجليزية
د. محمد الحراحشة	آل البيت	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
د. سالم الخوالدة	آل البيت	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس اللغة العربية

ملحق (3)

استبانة الأنماط القيادية بصورتها النهائية

الأخ الزميل/ الزميلة ------------------------ المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس.

راجياً الإجابة على جميع الفقرات بدقة، وعدم ترك أي من الفقرات دون إجابة، علماً أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات المطلوبة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الخبرة العملية: ☐ (أقل من 10 سنوات) ☐ (من 10-15 سنة) ☐ (أكثر من 15 سنة).

المسمى الوظيفي: ☐ رئيس قسم ☐ مدير مدرسة

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم

الباحثة

نوال المشاقبة

م	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقا
1.	يتعامل مع المرؤوسين بعدالة دون تحيز.					
2.	يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين.					
3.	يشجع المرؤوسين على النقد البناء المثمر.					
4.	يوازن بين مصلحة العمل ومصالح المرؤوسين.					
5.	يتميز بالشفافية والوضوح عند تعامله مع الجميع.					
6.	يطرح أفكاراً جديدة ويناقشها مع المرؤوسين.					
7.	يشرك المرؤوسين في صنع القرارات ومناقشتها.					
8.	يتعامل بمرونة في تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين المتعلقة بالعملية الإدارية.					
9.	يفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين كل حسب قدراته وإمكاناته.					
10.	يعتمد مبدأ اللامركزية بالقدر الذي يحقق المرونة في التنفيذ.					
11.	يفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.					
12.	يواكب التجديد في ميدان القيادة الإدارية.					
13.	يعتمد معايير موضوعية لتقويم الأداء.					
14.	يوظف البيانات الدقيقة عند اتخاذ أي قرار إداري.					
15.	ينمي روح المبادأة وتحمل المسؤولية.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقا
.16	يساعد على توطيد العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحلي.					
.17	يوظف التجارب القيادية العالمية في معالجة القضايا الإدارية في مجال عمله.					
.18	يفرض قراراته ويطلب تنفيذها دون مناقشة.					
.19	يرفض مبادرات المرؤوسين ويعتبرها تدخلاً في سلطته.					
.20	يعطي توجيهات مفصلة لأداء العمل.					
.21	يطلب معلومات دقيقة ومحددة عن الإنتاجية.					
.22	يترصد أخطاء المرؤوسين وإن كانت بسيطة.					
.23	يتأكد أن قراراته نفذت كما أراد.					
.24	ينفرد بامتلاك مصادر صنع القرار (الخبرة، السلطة، المعرفة).					
.25	يصوب الأخطاء مباشرة وفي موقع العمل.					
.26	يؤكد ضرورة إنجاز المهام والواجبات في المواعيد المحددة.					
.27	يمتنع عن تفويض السلطة للآخرين.					
.28	يلجأ إلى الزيارات المفاجئة في مواقع العمل.					
.29	يطالب بإنتاجية عالية دون مراعاة لحاجات المرؤوسين.					
.30	يقاوم التغيير والتطوير في البرنامج الإداري.					
.31	يؤكد على تطبيق القوانين والأنظمة بحرفيتها.					
.32	يطلب الرجوع إليه دائماً قبل اتخاذ أي قرار.					
.33	يحجم عن تفسير قراراته الإدارية.					
.34	يستخدم أسلوب التهديد والعقاب دائماً.					

م	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقا
35.	يهتم بالمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.					
36.	يهمل علاقات المؤسسة التربوية بالمجتمع المحلي.					
37.	يترك الحرية للمرؤوسين بإبداء آرائهم دون تعليق.					
38.	يجامل كثيراً خلال النقاش.					
39.	يتبع سياسة غير واضحة في إدارة سير العمل.					
40.	يطبق الأنظمة والقوانين بمرونة زائدة.					
41.	يعطي الحرية الكاملة في تحديد الأهداف وتنفيذها.					
42.	يتردد في اتخاذ القرارات ويتراجع عنها بسهولة.					
43.	تتأثر قراراته بآراء المرؤوسين.					
44.	يوزع المهام والمسؤوليات دون مراعاة لقدرات وميول العاملين.					
45.	يعمل دون تخطيط مسبق في العمل الإداري.					
46.	يتبع سياسة الحيادية وعدم التدخل قدر الإمكان.					
47.	يهمل التطوير ويؤدي الحد الأدنى من العمل.					
48.	يتخلص من المهام عن طريق تفويضها.					
49.	يؤجل صنع القرار ما أمكن.					
50.	يطلق أحكاماً غير واضحة على أعمال المرؤوسين.					
51.	يهمل تنفيذ ومتابعة القرار.					

ملحق (4)

استبانة تفويض الصلاحيات بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور: .... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة للكشف عن تفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس، وتتضمن هذه الاستبانة ثلاثة مجالات وهي: (المجال الإداري، المجال الفني، المجال المهني)، وستكون الاستجابة على فقرات الأداة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي وهي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً).

ولما عهدته فيكم من تعاون فإنني أضع بين أيديكم الصورة المبدئية للأداة راجياً تحكيمها من حيث:

- مدى انتماء الفقرات للمجال الذي أُدرجت فيه.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها.
- أية ملاحظات ترونها مناسبة.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم

الباحثة

نوال المشاقبة

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
.1	المجال (المهني)							
.2	يرسخ تفويض الصلاحيات ثقة المرؤوسين بأنفسهم.							
.3	يساهم تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية للمرؤوسين.							
.4	تدعم عملية التفويض روح المبادرة الذاتية للمرؤوسين.							
.5	يساهم تفويض الصلاحيات في تطوير المبادرات الفردية للمرؤوسين.							
.6	ينمي تفويض الصلاحيات الفعالية الذاتية لدى العاملين.							
.7	يتيح تفويض الصلاحيات تحمل المسؤولية.							
.8	يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين القادة والمرؤوسين.							
.9	يعزز تفويض الصلاحيات التوازن الشخصي والمهني للمرؤوسين.							
.10	يساهم تفويض الصلاحيات في تحقيق الرضا الوظيفي.							
.11	يوفر تفويض الصلاحيات فرصاً ذاتية للتطور الشخصي والمهني.							
.12	يحقق تفويض الصلاحيات احترام الذات للمرؤوسين.							
.13	يوفر تفويض الصلاحيات فرص الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.							
.14	يعزز تفويض الصلاحيات المشاركة في صنع القرارات.							
.15	يسمح تفويض الصلاحيات بتوظيف خبرات المرؤوسين لتحسين العمل وتطويره.							
	المجال (الإداري)							
.1	يسهم تفويض الصلاحيات في تطوير العملية الإدارية.							
.2	يتبنى القادة الأكاديميين مبدأ تفويض الصلاحيات							

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
	الإدارية.							
3.	يفوض القادة الأكاديميون جزءً من صلاحياتهم للمرؤوسين حسب الأنظمة الرسمية.							
4.	يرتبط تفويض الصلاحيات بنوع النمط القيادي للقائد الأكاديمي.							
5.	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية بطريقة خطية.							
6.	يتيح التفويض الإداري المجال للمرؤوسين بإعداد الخطط لإنجاز العمل.							
7.	يتابع القادة الصلاحيات التي تم تفويضها لضمان نجاح العملية الإدارية.							
8.	يؤدي وضوح الصلاحيات المفوضة إلى التقليل من الأخطاء في العمل الإداري.							
9.	تعتبر ممارسة عملية التفويض الإداري للصلاحيات ضمانه لنجاح العملية الإدارية.							
10.	يساعد التفويض الإداري في تقييم أداء الموظفين.							
11.	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى الحد من المشكلات الإدارية الناتجة عن الأداء الروتيني.							
	المجال (الفني)							
1.	يسهم تفويض الصلاحيات في تقليص الإجراءات الروتينية.							
2.	يساعد تفويض الصلاحيات في توفير الوقت والجهد.							
3.	يؤدي التفويض إلى زيادة السرعة في إنجاز المعاملات.							
4.	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تنمية الجوانب الفنية في إنجاز المهام.							
5.	يساعد تفويض للصلاحيات في تنمية الثقة التنظيمية.							

رقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
6.	يعطي تفويض الصلاحيات سلطة أوسع في ممارسة الرقابة.							
7.	يسهم تفويض الصلاحيات في تحقيق الجودة الشاملة.							
8.	يقلل تفويض الصلاحيات الانتقال من وظيفة إلى أخرى.							
9.	يسهم تفويض الصلاحيات في التخلص من المركزية في اتخاذ القرار.							
10.	يسهل تفويض الصلاحيات مهمة الرقابة لإنجاز المهام بنجاح.							
11.	يعزز تفويض الصلاحيات المرونة في قنوات الاتصال والتعاون.							
12.	يقلل تفويض الصلاحيات من الإجراءات الشكلية.							

ملحق (5)

استبانة تفويض الصلاحيات بصورتها النهائية

الأخ الزميل/ الزميلة ------------------------ المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس.

راجياً الإجابة على جميع الفقرات بدقة، وعدم ترك أي من الفقرات دون إجابة، علماً أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات المطلوبة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الخبرة العملية: ☐ (أقل من 10 سنوات) ☐ (من 10-15 سنة) ☐ (أكثر من 15 سنة).

المسمى الوظيفي: ☐ رئيس قسم ☐ مدير مدرسة

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم

الباحثة

نوال المشاقبة

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقا
.1	يرسخ تفويض الصلاحيات ثقة المرؤوسين بأنفسهم.					
.2	يساهم تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية للمرؤوسين.					
.3	تدعم عملية التفويض روح المبادرة الذاتية للمرؤوسين.					
.4	يتيح تفويض الصلاحيات تحمل المسؤولية.					
.5	يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة الثقة بين القادة والمرؤوسين.					
.6	يساهم تفويض الصلاحيات في تحقيق الرضا الوظيفي.					
.7	يوفر تفويض الصلاحيات فرصاً ذاتية للتطور الشخصي والمهني.					
.8	يوفر تفويض الصلاحيات فرص الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.					
.9	يعزز تفويض الصلاحيات المشاركة في صنع القرارات.					
.10	يسمح تفويض الصلاحيات بتوظيف خبرات المرؤوسين لتحسين العمل وتطويره.					
.11	يساهم تفويض الصلاحيات في تطوير العملية الإدارية.					
.12	يفوض القادة الأكاديميون جزءً من صلاحياتهم للمرؤوسين حسب الأنظمة الرسمية.					
.13	يرتبط تفويض الصلاحيات بنوع النمط القيادي للقائد الأكاديمي.					
.14	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية بطريقة خطية.					
.15	يتيح التفويض الإداري المجال للمرؤوسين بإعداد الخطط لإنجاز العمل.					
.16	يتابع القادة الصلاحيات التي تم تفويضها لضمان نجاح العملية الإدارية.					
.17	يؤدي وضوح الصلاحيات المفوضة إلى التقليل من الأخطاء في العمل الإداري.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقا
.18	تعتبر ممارسة عملية التفويض الإداري للصلاحيات ضمانه لنجاح العملية الإدارية.					
.19	يساعد التفويض الإداري في تقييم أداء الموظفين.					
.20	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى الحد من المشكلات الإدارية الناتجة عن الأداء الروتيني.					
.21	يساهم تفويض الصلاحيات في تقليص الإجراءات الروتينية.					
.22	يساعد تفويض الصلاحيات في توفير الوقت والجهد.					
.23	يؤدي التفويض إلى زيادة السرعة في إنجاز المعاملات.					
.24	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تنمية الجوانب الفنية في إنجاز المهام.					
.25	يساعد تفويض للصلاحيات في تنمية الثقة التنظيمية.					
.26	يعطي تفويض الصلاحيات سلطة أوسع في ممارسة الرقابة.					
.27	يساهم تفويض الصلاحيات في تحقيق الجودة الشاملة.					
.28	يساهم تفويض الصلاحيات في التخلص من المركزية في اتخاذ القرار.					
.29	يعزز تفويض الصلاحيات المرونة في قنوات الاتصال والتعاون.					
.30	يقلل تفويض الصلاحيات من الإجراءات الشكلية.					

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة اليرموك إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم د/١٢٥/١٤/٠٠٠٠٩٦
التاريخ/ محرم / ١٤٣٠ هـ
الموافق ١٤/ ١/ ٢٠٠٩ م

دائرة رئاسة الجامعة

معالي وزير التربية والتعليم الاكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة
نوال عوض احمدالمشاقبة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الطالبة نوال عوض احمدالمشاقبة بدراسة بعنوان" الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الاكاديميين في مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس"، وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية، ويستدعي ذلك توزيع الاستبانة المرفقة على عينة من رؤساء الاقسام ومديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد .

أرجو التكرم بالإطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .
شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم المستمر مع الجامعة ودعمها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. مشهور الرفاعي

اربد- الأردن
هاتف: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥
Tel: 962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية والتعليم لمديريات تربية محافظة اربد



وزارة التربية والتعليم

٤_٧٤٢

الرقم ٢/١٠
التاريخ ١٥/٢/١٤٢٩
الموافق ٢٦/١/٢٠٠٨

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة / للواء / لمنطقة ......

الموضـوع: البحث التربوي

تقوم الطالبة نوال عوض أحمد المشاقبة بإجراء دراسة عنوانها " الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص إدارة تربوية في جامعة اليرموك، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام في مديريتكم ومديري المدارس في المدارس التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

/ وزير التربية والتعليم

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف 10/3

Abstract

Al- Mashqbeh, Nawal Awad. Leadership Styles and its Relationship with Delegation Authority among Academic Leaders at Irbid Governorate Educational Directorates as Perceived by Heads of Departments and Schools Principals. Ph.D. Dissertation, Yarmouk University, 2010. (Supervisor: Prof. Dr. Hyam Shraideh).

The purpose of the study is to reveal leadership styles and its relationship to authority devolution of academic leaders in Irbid educational directorates as perceived by departments heads and school principals. The sample of the study consisted of (404) Head Departments and male as well as female principals (122 Head departments and 282 male and female principals). Moreover, to achieve the aim of this study the researcher used the leadership styles questionnaire and Authority devolution questionnaire which were prepared by her and before that the validity of the two questionnaires were checked and approved by 14 specialized of field

The results of the study showed that the prevailing leadership style among academic leaders as perceived by departments heads is the democratic style that was in the first level with a high degree and for principals is democratic style with very high degree. Moreover, the results showed significant statistical differences in Departments heads views of the democratic style due to gender variable for the favor of females while there are no differences due to the effect of gender in the Autocratic leadership style and Laissez Faire leadership style and there are significant differences principals views of the Autocratic style and Laissez Faire leadership style due to gender effect for the favor of males. There were no significant statistical differences due to gender effect in the Democratic Leadership style while there are no significant differences as perceived by departments heads and principals due to experience effect in all styles.

The findings showed that the degree of authority devolution was in a high degree as perceived by Departments Heads on the tool as

a whole in all domains. Furthermore, the degree of authority devolution was in very high degree as perceived by school principals on the tool a whole in all domains except administrative domain with high degree. There were no significant statistical differences in the degree of authority devolution as perceived by Departments Heads due to the effect of gender or experience on the tool as a whole and in all domains. While there are differences in the degree of authority devolution as perceived by principals due to the effect of gender in the professional domain for the favor of females. Moreover, there are differences in the administrative domain due to the effect of experience for the favor of more than 10 years experience as perceived by principals.

There is a positive relation between the democratic leadership style and authority devolution as a whole in all domains, there is a positive relation between the autocratic style and the administrative domain. On the other hand, there was no relation between the Laissez Faire leadership style and authority devolution as a whole and in all domains as perceived by Departments Heads.

There is a positive relation between the Democratic leadership style and authority devolution as a whole in all domains. There is a negative relation between autocratic Style and technical domain as well as authority devolution, and there is negative relation between Laissez Faire leadership style and authority devolution as a whole in all domains as perceived by school principals.

Based on the findings of the study the researcher recommended that there is a need to enhance democracy principals among academic leaders in all domains to achieve the highest degree of administrative empowerment in all domains.

Key Words: Leadership styles, Authority Devolution, Academic Leaders, Departments Head, School principals, Irbid Directorates.